



# Les outils du bon coach

L'Entreprise lève le voile sur les techniques privilégiées des professionnels du coaching.

**Q**U'EST-CE QU'UN « BON » COACH ? On serait tenté de répondre : celui avec lequel le client a obtenu des résultats. Mais s'il suffisait d'un coup de baguette magique... En général, le « bon » coach a fait une psychothérapie ou une psychanalyse avant de se lancer dans le métier. Il a une connaissance claire de lui-même ; ce qui l'aide à mieux comprendre les autres. Il est diplômé d'une grande école ou d'une université et a exercé des fonctions de dirigeant. Ce parcours n'est qu'un début. S'il appartient à une organisation professionnelle agréée, on pourra lire dans sa présentation sur internet qu'il utilise l'approche systémique, la gestalt, l'analyse transactionnelle, l'autosuggestion...

Mais que se cache-t-il derrière ces pratiques dont on aurait bien des difficultés à faire une liste exhaustive ? L'Entreprise vous donne les clés des outils les plus utilisés par les coachs, présentés par ordre alphabétique, pour ne pas favoriser l'un plus que l'autre. Reste qu'un bon coach est celui qui a tout oublié quand il est en face de son client. Il n'a pas de recette toute faite. Ce serait trop simple ! Comme un bon cuisinier, le coach sait savamment doser les différentes approches. C'est ce qu'on appelle le talent.

PHOTOS : DANIANNE POUR L'ENTREPRISE

## SE REPÉRER

**Il existe environ 4 000 coachs en France.**

**Comment savoir à quelle sauce on va être coaché ?**

**Le bon praticien dispose d'au moins trois outils.**

**On dénombre plus de 500 thérapies, de la bioénergie à la sophrologie.**

**Les formations aux outils vont de quatre jours pour le Team Management System (TMS)**

**à plusieurs années pour le plus haut niveau en analyse transactionnelle.**

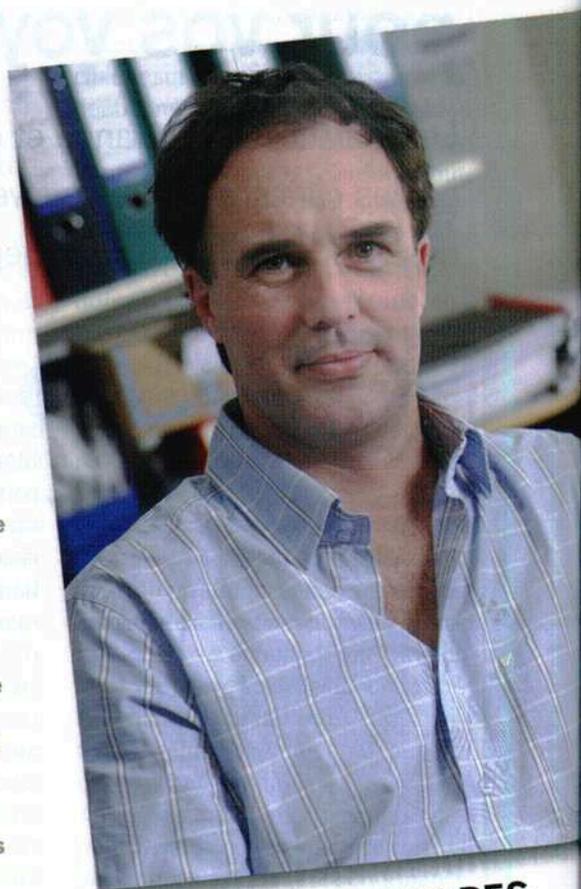
### Analyse transactionnelle Adapter sa communication à son interlocuteur

L'analyse transactionnelle, ou AT, est l'une des voies royales du coaching. Créée par le psychiatre américain Eric Berne (1915-1970) dans les années 1950, elle permet de découvrir les jeux psychologiques en présence dans l'entreprise. Ainsi le coaché peut comprendre le canal par lequel il communique selon les trois états du moi - parent, adulte, enfant. « Récemment promu, le manager d'une régie de transport a pris conscience qu'il devait passer du

comportement de l'enfant soumis à celui de parent normatif », raconte Sophie Schrobiltgen, coach et fondatrice du cabinet Vivance.

L'analyse transactionnelle fait aussi prendre conscience au coaché des messages contraignants auxquels il est confronté depuis son enfance : sois parfait, sois fort, fais des efforts, fais plaisir, dépêche-toi. « Un coaché ne dormait plus car il avait un "sois parfait" énorme. Je l'ai amené à s'en délivrer », se réjouit Sophie Schrobiltgen. L'AT offre de nombreuses portes d'entrée, comme les signes de reconnais-

▲ IL FAIT ÉMERGER DES



Luc Teyssier d'Orfeuill, coach et dirigeant de Pygmalion Communication, privilégie les pratiques narratives.

Sophie Schrobiltgen, coach et fondatrice du cabinet Vivance, utilise l'analyse transactionnelle.

## ▲ ELLE DÉBUSQUE LES INJONCTIONS DE L'ENFANCE

émigré aux Etats-Unis, son épouse Laura Perls et Paul Goodman. « La gestalt développe le sens de la responsabilité et de l'autonomie, réhabilite l'émotion, trop souvent censurée par la culture occidentale », estime Gonzague Masquelier, directeur de l'EPG (Ecole parisienne de gestalt) et auteur de *La Gestalt aujourd'hui - Choisir sa vie* (éditions Retz). « Celui qui utilise la gestalt ne recherche pas dans le passé de son client le pourquoi de ses difficultés, mais lui demande ce qu'il ressent "ici et maintenant" pendant la séance », renchérit Philippe Bonargent, coach et fondateur de RéSolutions Coaching. De multiples outils ont fait leurs preuves. Ainsi, un cadre qui est hyperactif ira explorer la polarité inverse, en l'occurrence la paresse. Il pourra y trouver une réponse à ses difficultés relationnelles avec son équipe. Par exemple, en déléguant plus de responsabilités. François Délivré, auteur de *Le Métier de coach*, aux éditions Eyrolles, précise : « Un gestaltiste

s'intéresse à tous les aspects de la vie du coaché : sensoriel, affectif, intellectuel, social et même spirituel. »

### Pratiques narratives Changer en revisitant des situations positives

Parmi les outils les plus récents, il y a les pratiques narratives, qui sont issues des travaux de Michael White (1948-2008), un Australien qui a animé de nombreux séminaires dans le monde. Un coaché a souvent l'impression que sa vie se déroule selon un modèle invariable. Il se sent piégé et n'arrive pas à sortir d'une sorte de fatalité. Il dit, par exemple, à son coach : « Je ne suis pas reconnu pour mon travail dans l'entreprise. » « Le coach demande à son client de rechercher dans son passé des situations où, au contraire, il a été valorisé, apprécié, félicité. Il l'aide à explorer les "fines traces" de ses autres histoires qui sont des alternatives à son histoire dominante », explique Luc Teyssier d'Orfeuill, coach et fondateur de Pygmalion Communication. ►►

## SITUATIONS POSITIVES

sance, la structuration du temps, les positions de vie, les scénarios de vie. Autre technique : les 3 P, permission, protection et puissance. « Ils permettent à un chef d'entreprise en coaching de parler de sa stratégie pour vérifier si celle-ci est pertinente, puis de s'assurer de la protection du coach pour la mettre en œuvre », explique Laurent Tylski, coach et dirigeant d'Acteo.

### Gestalt

#### Faire émerger des solutions à travers ses émotions

La gestalt a été élaborée dans les années 1950 par Fritz Perls (1893-1970), un psychanalyste d'origine allemande,

Patrick Amar, coach et dirigeant d'Axis Mundi et président de l'Association européenne de coaching (AEC), fait appel à la systémique.

## ▲ IL EXPLORE LE CONTEXTE RELATIONNEL

► Pour que le travail narratif fonctionne bien, il faut que le coach ait la démarche d'un journaliste d'investigation en manifestant une grande curiosité à l'égard du récit de son client, car celui-ci peut se complaire dans une position de victime. Il aura alors des difficultés à faire ressurgir des situations positives vécues. Mais s'il franchit ce cap, ces histoires secondaires s'étofferont jusqu'à passer au premier plan, laissant l'histoire dominante se dissiper.

### Programmation neurolinguistique Se synchroniser avec son interlocuteur

Gérard Szymanski, coach à Reims, a une voix qui porte. Pas étonnant qu'il affectionne la programmation neurolinguistique (PNL), une technique notamment fondée sur le développement des registres sensoriels d'un individu. La PNL est née aux Etats-Unis dans les années 1970 grâce à deux Américains, le linguiste John Grinder (né en 1940) et le mathématicien Richard Bandler

(né en 1950). Ils ont utilisé les techniques de thérapeutes de renom pour modéliser des éléments disparates qui ont donné naissance à la PNL. Grâce à la programmation, le coaché peut reproduire des attitudes positives. Neuro concerne le système nerveux, qui est le centre des sens à partir desquels il adapte son comportement. Linguistique s'adresse à son langage verbal, qu'il peut orienter selon le canal sensoriel privilégié de son interlocuteur : visuel, auditif, kinesthésique (VAK). « La PNL est un outil qui permet au coach de se synchroniser sur son coaché et de l'accompagner dans la résolution de son problème », met en évidence Philippe Bonargent. (Lire aussi notre article « Devenez un super communicant », L'Entreprise n° 271, octobre 2008).

### La systémique Prendre en compte le contexte de l'entreprise

Les entreprises, comme les familles, ont leurs histoires structurées autour de mythes fondateurs, de jeux d'alliance et de pouvoir. L'approche systémique permet au coach une lecture de ces interactions. « On s'intéresse au contexte relationnel dans lequel le salarié interagit », souligne Patrick Amar, dirigeant d'Axis Mundi et coauteur du guide *Le Coaching*, dans la collection Que sais-je ? aux PUF. Né dans les années 1950 des recherches de l'école de Palo Alto, en Californie, dont les figures de proue sont Gregory Bateson (1904-1980) et Paul Watzlawick (1921-2007), la systémique appréhende l'ensemble du système, avec ses règles explicites ou implicites, pour pouvoir agir dessus de façon efficace. « Parfois, il est utile d'associer coaching individuel et coaching de groupe afin d'accompagner et de soutenir les changements individuels », estime Patrick Amar, président de l'Association européenne de coaching (AEC) et auteur de *Psychologie du manager : pour mieux réussir au travail* (Dunod).

■ CORINE MORIOU  
cmoriou@entreprise.com

## Mais aussi...

- Le **Process Communication Management (PCM)** décrit six types de personnalités (travailleuse, rêveur, empathique, rebelle, persévérant, promoteur) et les processus à adopter selon la personnalité identifiée.
- Le **Team Management System (TMS)** tire partie du profil de chaque collaborateur dans l'entreprise. A chacun sa place au soleil.
- L'**Ennéagramme** fait émerger une facette majeure de la personnalité d'un individu et les ressources sur lesquelles il peut s'appuyer.
- La **méthode Coué**, pionnière de l'autosuggestion, mise sur l'imagination plus forte que la volonté et sur la pensée positive.