

LA BOÎTE À OUTILS

du

Coach en entreprise

■ Belkacem **AMMIAR**
■ Omid **KOHNEH-CHAHRI**

DUNOD

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Pictogramme p. 11 : © Simple Icons from the Noun Project

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements	d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
	

© Dunod, 2015
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-072825-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

En premier lieu, nos remerciements vont à Vincent Lenhardt pour son accompagnement, sa confiance et le plaisir que nous avons à travailler chaque jour ensemble.

Pour moi, Belkacem Ammiar, je tiens à remercier :

- › Mon épouse et mes trois enfants pour leur soutien, leur compréhension et leur indulgence lors de mes longues soirées d'écriture.
- › Chantal Marie dont la qualité d'être exceptionnelle et l'accueil inconditionnel ont été pour moi un enseignement vivant de la posture d'un professionnel de la relation d'aide.
- › Jacqueline Mercier dont la disparition prématurée a donné un sens tout particulier à notre année et demie de collaboration et de transmission. Merci Jacqueline pour ce don. Repose en paix ma chère amie.
- › Ferdinand Banza pour son accompagnement et la finesse de sa supervision.
- › Mes étudiants tant au sein de Transformance Pro qu'à l'université Paris 8.

Pour moi, Omid Kohneh-Chahri, je tiens à remercier :

- › Mon épouse Lioudmila pour ses remarques pertinentes, son temps précieux et ses corrections avisées.
- › Dominique Lussan pour son importance inestimable dans mon processus de développement et pour être un exemple dans la relation d'aide.
- › Mon superviseur Jacques-Antoine Malarewicz, pour sa finesse, son intuition et pour m'avoir appris ce métier avec humour et humanité.
- › Florence Mauboulès pour avoir cru en moi et pour être à la fois un mentor, une collègue et une amie chère.
- › Valérie Edery, pour ses encouragements, sa générosité et pour avoir nourri ma réflexion tout au long de l'écriture de ce livre.

Nous tenons enfin à remercier nos clients pour leur confiance renouvelée.

Préface

Voici la deuxième édition !

C'est un succès pour cet ouvrage : les coachs et ceux qui ressentent le besoin d'acquérir la culture du coaching dans leur vie professionnelle ou personnelle gagnent à pratiquer ces exercices et intégrer ces outils dans leur pratique...

Le coaching est surtout une culture, une posture, un certain nombre de croyances, d'attitudes, de comportements... et il se déploie nécessairement à travers des processus et des outils. Cet ouvrage offre un éventail permettant de s'entraîner à incarner cette posture spécifique du coach dans sa relation à une personne, autant qu'à une équipe ou une organisation.

Je suis heureux de voir le succès de ce livre : il souligne la compétence de ses auteurs. Merci à Belkacem Ammiar et à Omid Kohneh-Chahri : ils fournissent ainsi un appui vraiment précieux pour les pratiquants du coaching !

Le métier de coach peut être défini comme une aide qui vise le développement du potentiel de l'entité accompagnée à travers la préparation d'un projet ou d'une action et la résolution des difficultés rencontrées par cette entité. Cependant, la spécificité et la difficulté de cet accompagnement viennent des paradoxes irréductibles à assumer et à dépasser :

- › aider l'autre à se débrouiller seul ;
- › mettre sa compétence au service du déploiement de la compétence de l'autre, sans se substituer à lui ;
- › veiller à ce que l'autre co-construise « sa » solution, même si le coach agit, nourrit, confronte et soutient l'autre dans la relation ;
- › apporter des « poissons » tout en veillant à ce que l'autre construise sa « canne à pêche »...

Le coach doit, par une approche exogène, faite autant d'écoute que d'intervention, générer et susciter chez ses clients une dynamique endogène, une « énaction », (selon le terme de José Varela) qui leur permet de construire leur identité (souvent après des temps de déconstruction, de réparation, de reconfiguration), d'agir, de décider de leur action et de résoudre des difficultés.

Pourquoi les « outils » ?

Au-delà des concepts opérationnels, des cartes pour le territoire, des stratégies d'intervention, des modes opératoires, des procédures et des processus, la maîtrise d'outils pédagogiques et de jeux offre ainsi des leviers puissants dans cet espace paradoxal « exogène-endogène ».

Chaque fois que la dynamique de jeu est ainsi « énactée », s'ouvre un espace de création, de responsabilité, de projection systémique, d'intersubjectivités, de création et de liens, et en définitive, de plaisir pour les acteurs. Voilà qui devient intéressant, n'est-ce pas ?

Ces outils sont pour la plupart « génériques »

Ils peuvent s'appliquer et s'adapter à des situations très différentes :

- › La **chaise chaude** peut servir à de la régulation, à de l'échange de signes de reconnaissance, à des interactions individuelles comme à des échanges entre groupes.
- › Le **partage des représentations** peut servir à la construction d'une vision dans une équipe, et autant à des travaux d'OD (*Organization Development*) entre groupes pour de la résolution de conflits.

Ces outils sont « holomorphiques »

En effet, dans chaque outil (la « partie ») et sa mise en œuvre, s'actualise toute une théorie (le « tout »), toute une vision du management incarnée par les acteurs. Pour être bien exploité, l'outil doit avoir non seulement été pratiqué par le coach, mais surtout celui-ci se doit d'avoir pleinement intégré la théorie et le *mind set* (le système de représentation) qu'il permet de déployer et de construire dans le cadre de référence de l'acteur accompagné.

Belkacem Ammiar et Omid Kohneh-Chahri, les deux auteurs pour qui j'ai la plus grande estime et amitié, que je connais bien pour avoir travaillé plusieurs années avec eux, consultants et coaches, qui enseignent aussi le coaching, ont fait un travail fondamental de développement personnel les conduisant aussi à être thérapeutes pour une part de leur temps. Ils témoignent dans ce livre d'une pédagogie qui a justement intégré ce double mouvement nécessaire pour le coach : « théoriser sa pratique et pratiquer sa théorie ».

Ils ouvrent ainsi un chemin bien balisé pour vous lecteur, pour l'exercice concret, et si riche d'enseignement, de ce métier de coach.

Je vous souhaite ainsi, cher lecteur, une belle découverte de ces outils, et surtout une joyeuse mise en œuvre !

Vincent LENHARDT

Coach et formateur de coaches
Président de Transformance Pro
Senior Advisor chez BAIN & Company

Avant-propos

Plus de 20 ans après son introduction en France, le coaching a aujourd'hui acquis ses lettres de noblesse en entreprise. En effet, il est à présent largement identifié par les prescripteurs en entreprise (DRH, responsables de la formation, dirigeants) comme une ressource spécifique au service du développement des collaborateurs, des équipes et des organisations. Cette reconnaissance est pour une grande part due à la professionnalisation du métier qui passe notamment par une meilleure formation des coachs. Cet ouvrage, comme sa première édition, se veut toujours une modeste contribution à cette professionnalisation.

En effet, les outils présentés dans cette deuxième édition sont, bien que corrigés ici ou là, très largement les mêmes que ceux présentés lors de sa première sortie. Nous avons cependant procédé à quelques modifications pour tenir compte à la fois des demandes et remontées des professionnels du métier qui se sont manifestés à nous – et que nous remercions chaleureusement ! – et des tendances lourdes du métier de coach.

Cela nous a ainsi conduits à renforcer le nombre d'outils d'accompagnement des grands groupes et des organisations (les fiches sur le codéveloppement, le World Café, le Forum Ouvert) et à épurer l'ouvrage des fiches qui ont semblé aux lecteurs moins opérationnelles pour enrichir et renforcer celles qui ont suscité l'intérêt (les fiches sur la centration, le prix d'une intervention, la grille RPBDC).

Cet ouvrage présente toujours 55 fiches pratiques qui couvrent toutes les dimensions d'intervention du coaching : la personne, l'équipe et l'organisation.

Le coaching, un métier de la relation

Pour être efficace dans son intervention, le coach doit développer des compétences dans trois grands champs au cœur desquels se trouve la relation : ses relations à lui-même et à son métier, à la personne accompagnée et au groupe.

► **Le coach face à lui-même** : dans ce dossier, sont décrits un ensemble d'exercices pratiques permettant au coach de se centrer, d'être disponible pour son client, de développer son empathie, son agilité et sa flexibilité dans ses modes d'intervention. En outre, une fiche très utile et inédite pour apprendre à fixer ses tarifs d'intervention est proposée.

► **L'espace du coaching** : dans ce dossier, sont présentés 23 outils d'intervention et de grilles de lecture indispensables en coaching individuel. Le coach débutant y trouvera toutes les ressources nécessaires pour apprendre à cadrer efficacement sa relation avec ses clients tout au long de l'accompagnement de coaching. Quant au coach confirmé, il pourra apprendre à développer sa posture toujours très paradoxale qui consiste à « aider l'autre à se débrouiller seul et à trouver lui-même ses solutions ».

► **Le coaching collectif** : ce dernier dossier regroupe un ensemble d'exercices pour coacher des équipes et des organisations. Le coach d'équipe y trouvera de nombreux outils - pour beaucoup regroupés et publiés pour la première fois - afin de diagnostiquer le fonctionnement d'une équipe et de proposer des interventions (mises en situation, exercices, ateliers de travail) pour améliorer sa performance.

Les courants majeurs du coaching

Cet ouvrage propose des outils issus des différents courants du coaching. On y trouve ainsi des outils inspirés de la psychologie humaniste dont l'approche rogérienne, l'analyse transactionnelle, la PNL, la CNV ou « l'élément humain » de Will Schutz, des outils développés spécifiquement pour le coaching par Vincent Lenhardt et d'autres issus de l'approche systémique, de l'*Organizational Development* et du codéveloppement.

Les outils du coaching en entreprise

L'ensemble des outils présentés dans ce livre en font un ouvrage unique :

- › C'est un ouvrage pratique qui regroupe une grande panoplie d'outils avec une explication « pas à pas » de leur mise en œuvre.
- › Des outils génériques sont présentés ici, qui permettent ensuite au coach de se constituer ses propres outils.
- › Une méthodologie pratique pour apprendre à fixer ses tarifs d'intervention et à les justifier est mise à la disposition des coaches.
- › Enfin, un glossaire en fin d'ouvrage explicite les termes clés du coaching et rappelle les grands auteurs utiles à connaître.

Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :

- › « Le blason » (Outil 35)
- › « Les cinq carrés » (Outil 38)
- › « La marguerite holomorphique » (Outil 43)
- › « Le Forum Ouvert » (Outil 55)

Sommaire

Remerciements.....	5
Préface.....	6
Avant-propos.....	8
Dossier 1	
Le coach face à lui-même.....	14
Outil 1 La centration.....	16
Outil 2 La troisième écoute.....	18
Outil 3 Le poisson-canne à pêche.....	20
Outil 4 Déterminer le prix d'une intervention.....	22
Dossier 2	
L'espace du coaching.....	24
Outil 5 Établir les objectifs.....	26
Outil 6 Conduire une réunion tripartite.....	30
Outil 7 Le contrat tripartite.....	34
Outil 8 Le bilan de coaching.....	36
Outil 9 L'alliance.....	38
Outil 10 L'écoute active.....	40
Outil 11 Le questionnement.....	44
Outil 12 La grille RPBDC.....	48
Outil 13 Le modèle GROW.....	52
Outil 14 Les zones d'intervention.....	56
Outil 15 Le renforcement positif.....	60
Outil 16 Le feedback critique.....	62
Outil 17 Le triangle de Karpman.....	64
Outil 18 3P : Protection, Permission, Puissance.....	68
Outil 19 La confrontation.....	70
Outil 20 La métacommunication.....	74
Outil 21 Les niveaux de changement.....	78
Outil 22 La prescription de tâches.....	80
Outil 23 Le recadrage.....	82
Outil 24 Le recadrage de parties.....	84
Outil 25 La résolution de problèmes par le modèle systémique.....	86
Outil 26 Les 4 zones de l'identité.....	88
Outil 27 La grille OSBD.....	92
Outil 28 Les degrés d'autonomie.....	96

Dossier 3	Le coaching collectif	100
Outil 29	Diagnostiquer le fonctionnement de son équipe	102
Outil 30	Mon, Son, Ton, Notre, Mon	104
Outil 31	La présentation « binôme, groupe, plénière »	106
Outil 32	Les deux cercles	108
Outil 33	La banquise	112
Outil 34	La présentation croisée	116
Outil 35	Le blason (avec vidéo )	118
Outil 36	MTSI (<i>Management Team Speed Integration</i>)	122
Outil 37	Le jeu du pont	124
Outil 38	Les cinq carrés (avec vidéo )	128
Outil 39	La corde et le carré parfait	132
Outil 40	La caisse enregistreuse	136
Outil 41	Le jeu du village	140
Outil 42	Le partage des représentations	144
Outil 43	La marguerite holomorphe (avec vidéo )	146
Outil 44	La vision partagée	150
Outil 45	Le hérisson de Collins	154
Outil 46	La réunion déléguée	158
Outil 47	Les baguettes	160
Outil 48	La matrice RACI	164
Outil 49	La sculpture de chaussures	168
Outil 50	Le décollage de timbres	170
Outil 51	Le petit télégraphiste	172
Outil 52	La chaise chaude	176
Outil 53	Le groupe de codéveloppement professionnel	180
Outil 54	Le World Café	182
Outil 55	Le Forum Ouvert (avec vidéo )	184
	Glossaire	188
	Bibliographie	190

La boîte à outils, Mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont
classés par dossier

DOSSIER

1

**LE COACH
FACE
À LUI-MÊME**

« Le premier outil du coach, c'est lui-même. »

Les qualités d'un professionnel de la relation d'aide sont selon Alexandre Lowen sa qualité d'être (sa sécurité intérieure, sa confiance en soi, son rayonnement, la confiance qu'il inspire...), sa compétence dans la gestion de la relation, sa capacité à comprendre les problèmes et les enjeux de ses clients et enfin ses qualités techniques. Si les dossiers 2 et 3 proposent au coach des outils pour améliorer ses capacités de compréhension des problèmes et ses qualités techniques, le dossier 1 a principalement pour objectif d'aborder sa qualité d'être et sa gestion de la relation. Loin d'explorer l'ensemble des composantes de la qualité d'être d'un coach, ce dossier propose un focus sur les quatre capacités indispensables pour faire ce métier :

- » être disponible pour son client ;
- » être en relation avec soi-même ;
- » être agile et flexible dans ses modes d'intervention ;
- » être en relation avec l'argent.

Être disponible pour son client

Comment se rendre disponible avant une séance de coaching pour se consacrer à 100 % à son client ? Comment maîtriser le stress, mettre de côté le quotidien, les projets en cours et les urgences à gérer ? L'efficacité d'une séance de coaching en dépend. L'outil 1 présente une méthode simple et rapide pour se relaxer, se vider l'esprit et être présent à soi-même en connexion avec l'autre.

- 14 -

DOSSIER

1

Être en relation avec soi-même

Pour ne pas faire du coaching un lieu où l'on ferait toujours « plus de la même chose » pour paraphraser Paul Watzlawick, il existe un outil - la troisième écoute (outil 2) - qui permet de générer des changements significatifs chez le coaché. Cet outil très puissant repose essentiellement sur la capacité du coach à être à un haut niveau de relation et d'écoute de lui-même. Grâce à cette écoute, il pourra déceler les éléments chez le coaché qui, s'ils lui sont « révélés », lui permettront de faire de réels changements.

Être agile et flexible dans ses modes d'intervention

Le coach doit constamment gérer l'ambiguïté de sa posture face au client : doit-il donner une solution (poisson) à son client, ou l'amener à trouver tout seul sa solution (fournir une canne à pêche) ? À chaque instant le coach doit pouvoir manier le curseur entre ces deux postures. L'outil 3 permet de clarifier les avantages et les risques de chacune de ses postures et précise les différents paramètres à prendre en compte par le coach pour faire le bon choix.

Être au clair avec l'argent

L'argent joue un rôle très important pour clarifier la relation entre le coach et le coaché. L'échange d'argent va permettre d'analyser si la relation est juste et saine. Les éléments tels que le montant de la séance, le traitement des dépassements d'horaire, des appels hors séance, etc., vont être significatifs du type de relation entre le coach et le coaché. L'outil 4 permet ainsi au coach de se poser les bonnes questions pour clarifier sa relation à l'argent et définir ses tarifs.

LES OUTILS

1 La centration	16
2 La troisième écoute	18
3 Le poisson-canne à pêche	20
4 Déterminer le prix d'une intervention	22

- 15 -

L'intérêt de la thématique
vu par un expert

Un menu déroulant
des outils