

# The handbook of Coaching (Le manuel du coaching) par Frederic Hudson

## Profession : maître en changement continu

L'essentiel du livre de Frederic Hudson est peut-être dans sa capacité à nous faire réfléchir sur deux sujets : le changement autour de nous et notre propre « cycle de vie ». L'auteur souligne que le métier de « coach » est l'un des rares à être apparu dans un contexte de changement, à se nourrir de ce « paradigme » et à organiser sa pratique en conséquence. Il nous offre, avec générosité, de nombreuses pistes pour exercer la fonction de coach, mais aussi pour tirer, comme client, le maximum d'une expérience de coaching. Et au milieu de cette quantité d'informations il en est une qu'il faut méditer : ceux qui seront capables de résister le mieux dans ce contexte de changement permanent sont ceux qui pourront s'appuyer sur des valeurs essentielles solides et sur un « sens de la vie » sain. Se fixer un but, travailler sur sa vision de l'avenir sont sans doute les seules démarches sensées dans ces périodes turbulentes. Le coaching peut aider à garder le cap.

## L'auteur : Frédéric Hudson.

Cursus : Frédéric Hudson, docteur de l'Université de Columbia, fondateur du célèbre Fielding Institute en 1973, est un expert en formation d'adultes. Couronné « Executive Coach of the Year » par AT&T en 1993 et « Life-Work Balance Coach » par Harley-Davidson en 1995, il a été coach pour Motorola, Quantum, Sybase, Syntex et Lockheed.

## Cinq idées-forces

- Un coach est un professionnel qui facilite l'acquisition par l'expérience d'aptitudes utiles pour l'avenir. Ce mentor (modèle, conseiller bienveillant) travaille sur des forces émergentes - humaines ou organisationnelles - pour capter du sens et une nouvelle énergie, pour dessiner des visions et des plans, afin d'obtenir des résultats désirés.
- Coacher n'est ni « donner des conseils », ni de la réparation. C'est l'établissement d'une relation vitale sur une période donnée avec un client à la recherche de clairvoyance et de savoir-faire utiles pour opérer des changements dans sa vie ou dans les systèmes humains qui l'entourent (organisation, famille ... ).
- Le changement permanent, dans l'univers post-moderne, coule directement de ses sources dans nos esprits et nos vies. L'intensité et les dimensions du changement vont croissant. Chacun doit apprendre à être responsable pour faire de bons choix dans n'importe quel contexte. Le coach aide son client à réaliser cela.
- Les modèles linéaires de vie prévisible, de progression ou de carrières sont devenus caducs. Les coaches doivent prendre en considération que chaque adulte traverse des cycles, une succession de chapitres et de passages. Ces cycles se répètent sans cesse. Il faut travailler avec.
- La fonction ultime du coaching est d'aider les individus et les organisations à fixer leurs buts, leurs visions et leurs plans pour le court terme. Trouver du sens, visualiser l'avenir, apprendre à développer des scénarios, planifier les étapes vers sa vision de l'avenir, tout en gardant ses objectifs à l'esprit : voilà les domaines du *coaching*.

## Ce qu'est vraiment le coaching

La profession de *coach* s'est développée en réaction à un bouleversement culturel de nos sociétés; un changement des règles sur lesquelles nous comptons pour mener notre vie. Ces anciennes règles étaient:

- **la règle de l'amélioration linéaire:** « si nous sommes honnêtes et travailleurs, notre vie va aller de mieux en mieux et, à chaque génération, elle va encore s'améliorer régulièrement »;

- **la règle de l'état d'équilibre:** « si nous travaillons bien, nous arriverons chacun à un état de stabilité, de sécurité et de bonheur qui durera le reste de nôtre vie »;
- **la règle extérieur - intérieur:** « notre vie personnelle est déterminée par les directives de la société qui nous entoure; si nous les suivons (école, mariage, religion, carrière, lois), tout ira bien»;
- **la règle de l'apprentissage:** « l'école, c'est bien pour les jeunes; ils y apprennent comment assumer leur vie d'adulte, leur carrière, leur rôle social; les adultes passent l'essentiel de leur temps à travailler, et un peu seulement à apprendre ».

Aujourd'hui, les nouvelles règles sont:

- **la règle des cycles successifs :** notre vie n'est pas linéaire, nous vivons un chapitre, nous nous renouvelons puis passons au chapitre suivant. Nous traversons des cycles et des transitions. Le coach aide son client à gérer ce changement, lui apprend l'art des cycles et du renouveau personnel;
- **la règle des changements continus,** qui ne nous laisse pas nous reposer; plus la peine d'imaginer que nous atteindrons un état de stabilité, cristallisé et prévisible; le *coach* montre à son client comment ne pas avoir peur de ce mouvement sans fin;
- **la règle intérieur - extérieur:** pour rester dans la course, nous devons nous appuyer sur ce que nous avons au-dedans de nous, sur ce que nous croyons; le coach montre à son client comment façonner ses actes à partir de ses pensées;
- **la règle de l'apprentissage pour tous:** notre principale activité doit être d'apprendre, quel que soit notre âge. Le coach aide l'adulte à acquérir des savoirs, à changer de profession et à bien faire au milieu de ce qui ressemble à un chaos.  
Le changement est devenu la seule certitude de nos vies; les gens et les organisations vivent dans l'incertitude perpétuelle et la peur. Peu d'entre eux formulent des plans à long terme, ils suivent simplement leur emploi du temps surchargé au jour le jour. Le problème vient du fait qu'alors que nous voyons la société passer d'un modèle « stable-ordonné-équilibré » à un modèle de changement continu et désordonné, nous vivons encore, la plupart d'entre nous, selon les anciennes règles. Et nous rageons de voir qu'elles ne fonctionnent plus. Au lieu d'apprendre comment nous épanouir dans un monde de changement, nous nous considérons comme en fin de course, trompés, sans références.  
Dans ce contexte, le mentor-coach est une ressource utile pour promouvoir le renouvellement et l'apprentissage dans les organisations.
- **Qu'est-ce qu'un coach?** Une personne qui facilite l'apprentissage par l'expérience pour acquérir des savoir-faire orientés vers l'avenir. Ce mentor travaille avec des forces émergentes humaines ou organisationnelles pour capter une nouvelle énergie, du sens, pour dessiner des visions et des plans neufs et pour générer les résultats désirés. Un *coach* est une personne entraînée et dévouée à guider les autres vers davantage de compétences, d'engagements et de confiance en eux.
- **Que peut faire un coach?** Il peut, par exemple, transférer la maîtrise de savoir d'un domaine professionnel vers un autre; guider ceux qui veulent être très performants à travers des scénarios émergents; défendre, critiquer et développer la culture d'entreprise; encourager et soutenir les autres sans utiliser de pouvoir et sans vouloir les « tenir »; faciliter le développement professionnel et de développement organisationnel. Il peut également guider son client à travers ses changements de carrière, puisque chaque étudiant d'aujourd'hui doit s'attendre à occuper six à huit fonctions dans sa vie.
- **Pourquoi avons-nous besoin de coach aujourd'hui?** On peut trouver au moins huit réponses à cette question :

- pour aider les adultes à gérer efficacement le changement, à y trouver des avantages; les *coaches* sont des agents positifs du changement, ils y mettent de l'espoir, du sens et un optimisme raisonnable;
- pour fabriquer de la maîtrise; en apprenant à leurs clients à compter sur eux-mêmes et à être déterminés; en leur apprenant à utiliser leur radar interne (pour trouver leur chemin) et leur gyroscope interne (pour garder leur équilibre);
- pour procurer une formation permanente en technologie; dans le sens le plus large, les *coaches* entraînent leurs clients à apprendre en permanence et à affiner leur capacité à apprendre;
- pour faire émerger, mettre au jour, des valeurs de base et des engagements; les *coaches* sont là pour assister leur client dans leur quête de sens;
- pour renouveler les systèmes humains; puisque les cadres moyens qui servaient de mentor dans les entreprises voient leur rôle diminuer, les *coaches* sont là pour susciter des mentors dans les organisations;
- pour parrainer les générations montantes (sceptiques, individualistes, cyniques ou désabusées) en démontrant les vertus de l'inclusion, du groupe et de l'identité;
- pour produire de la collaboration et du consensus; dans nos sociétés fragmentées les *coaches* sont là pour exercer une influence en direction des connexions entre humains, les alliances et des systèmes ouverts; ils sèment les germes de processus démocratiques et coopératifs chez leurs clients en soulignant l'importance du « vivre ensemble », des valeurs de bases, de la gestion du conflit, du débat, de la participation de tous aux décisions;
- pour capter et valoriser l'esprit, le savoir-faire des collaborateurs les plus anciens; nous vivons des temps de gâchis humains et de retraite anticipée généralisée; les *coaches* remettent à l'oeuvre les capacités des anciens.

### **Comment devenir agent du changement**

Le bon coach sait qu'on doit apprendre à être résistant et efficace dans un environnement en mutation permanente. En tant qu'agent du changement, il :

- remet en question le *statu quo*,
- se sent stimulé par l'inconnu,
- considère les choses sous un angle nouveau,
- prend des risques,
- est prêt à apprendre de ses erreurs,
- est mû par l'intégrité personnelle,
- inspire les autres pour qu'ils soient à leur meilleur niveau,
- est tourné vers le futur en étant raisonnablement optimiste,
- cherche des opportunités nouvelles dans les mutations,
- recherche des alliances utiles et des réseaux de coopération,
- répète ses scénarios en détail avant de prendre ses décisions,
- guide les personnes et les systèmes pour qu'ils se développent,
- imagine de nouvelles façons de voir les choses,
- présente des idées en les rendant convaincantes,
- combat les comportements qui étouffent l'énergie et l'espoir,
- éduque ses clients en phase de transition,
- facilite la formation, l'apprentissage et la consultation.

### **Que sont et que font les coaches?**

Que sont alors ceux qu'on nomme des coaches ? Ils doivent être des généralistes pour travailler avec des clients de toutes sortes, sur toutes sortes de problèmes. Ils sont aussi des maîtres en changement qui s'engagent à promouvoir la performance externe quand il le faut et le renouveau ou la résistance interne quand c'est nécessaire. Ils doivent enfin être de bons communicateurs, savoir parler clair en toutes circonstances, raconter des histoires et utiliser des images, convaincre, animer des groupes si besoin est, dire non, créer du consensus gagnant-gagnant...

Ils travaillent avec les personnes ou des organisations dans leur globalité : ils tissent ensemble toute la variété des préoccupations de leurs clients pour produire un plan possédant vitalité et détermination.

Ils travaillent sur les valeurs fondamentales (d'eux-mêmes et) de leurs clients. C'est cela qui les guide: ce ne sont pas des « trouveurs de solutions », des « trouveurs de tendances » ou des « sondeurs d'opinion ».

Ils relient les stratégies de court terme aux plans à long terme. Les *coaches* ne sont pas des réparateurs minute; ils sont des catalyseurs qui font émerger les objectifs des individus et des organisations.

Ils recherchent l'équilibre et les justes proportions dans la vie (personnelles, familiales, professionnelles) de leurs clients. Ils doivent donc comprendre les divers rôles que l'adulte joue durant sa vie et savoir enseigner l'équilibre de ces rôles.

Ils travaillent sur des futurs réalisables; visionnaires, ils savent transformer les plans en construction de scénarios qui inventent l'avenir.

Ils restent disponibles pendant toute la durée du processus de *coaching* selon des modalités prévues, pour des réunions, de brefs échanges, écrits ou oraux. Et ils savent transformer toutes les données ainsi recueillies en informations utiles.

On peut distinguer deux types de *coaching*: celui de l'être et celui de la performance. Aucun des deux n'est plus important que l'autre. Les deux sont nécessaires et font partie du métier de *coach*.

Le *coaching* de l'être est un travail sur l'intérieur : il concerne l'énergie, les croyances, les valeurs, l'estime de soi, le courage, le recentrage. Mais de nombreux coaches sont formés surtout pour la performance. Alors que les deux sont souvent liés.

Le *coaching* de la performance est un travail sur l'extérieur: les objectifs sont clairs et peuvent être atteints. Le travail se fait sur ce que l'on va apprendre, le *coach* pose des questions, encourage son client à oser, lui propose des *challenges*.

### **Les trois qualités d'un bon coach**

#### *Compétent émotionnellement*

Il développe des relations de qualité, travaille dans la bienveillance, la confiance en soi, l'estime de soi, l'empathie, la valorisation des autres il sait imaginer et visualiser - gérer les conflits de manière juste et directe, exprimer ses sentiments naturellement, il recherche et entretient des amitiés mutuellement enrichissantes.

#### *Affûté mentalement*

Il a une autorité légitime, sait exprimer et recevoir des critiques, il réfléchit sur lui-même ; sait négocier (des contrats utiles et précis) ; il sait distinguer l'essentiel de l'accessoire, observer et comprendre la conduite des autres et la sienne, donner du *feed-back*, et il sait conclure.

#### *Tourné vers l'action*

Il sait discerner les valeurs chez les autres et lui-même; il sait collaborer efficacement et jouer le jeu en équipe; il a un sens de la fête et du rite; il planifie et se sent responsable de ce qui se passe; il valorise et récompense les efforts des autres; il sait travailler dans la diversité et le multiculturel.

### **Les bases théoriques du Coaching**

Le *coaching* tel qu'il est pratiqué aujourd'hui plonge ses racines dans de nombreux domaines conceptuels et professionnels. Les deux sources les plus importantes de cette pratique restent cependant les théories, psychologiques d'une part et sociales d'autre part, du développement de l'adulte.

#### **Les théories psychologiques**

- Théories psychanalytiques : bien que le *coaching* ne soit pas de la psychanalyse, sa pensée en a été influencée. De Freud, le coaching utilise la pensée symbolique, l'idée que le langage révèle plus que les mots. Adler est une source importante pour modéliser la puissance du but, de la vision et de la responsabilité personnelle. De Jung, on retient les travaux sur l'éveil spirituel de l'adulte mûr, l'importance des mythes et des rites. L'oeuvre d'Erickson est le point de départ de tout travail sur la croissance, du développement phase par phase. On peut aussi s'appuyer sur les écrits de Roger Gould sur le mythe de la sécurité absolue.
- Théories psychosociales : dans ce domaine, les travaux de l'anthropologue Arnold Van Gennep (« Rites de passages » : transition, séparation, incorporation), de Bernice Neugarten (l'adulte et le cycle de vie) ou de Daniel Levinson (« les saisons de la vie » et ses apports sur le rôle de la crise de mi-vie) sont tous essentiels pour considérer la vie d'adulte selon ses structures, séquences et transitions.

- Théories du développement moral: ancré dans les théories de Piaget sur le développement cognitif, l'apport de Lawrence Kohlberg est important pour le coach qui a souvent des clients qui se débattent dans des problèmes moraux ou des raisonnements moraux. Le *coaching* vise à aider les individus à, « vivre leur propre intégrité » dans tout ce qu'ils font.
- Thérapies de l'adulte : le *coaching* n'est pas une thérapie mais l'interaction avec le client utilise les voies de la thérapie. Le *coach* doit donc suivre les recherches dans ce domaine, par exemple le passage progressif de l'idée de traitement à celle d'apprentissage. Le domaine de la psychothérapie courte « centrée sur la solution » est peut-être celui qui se rapproche le plus du coaching : développement des compétences du client, recentrage sur ce qu'il voudrait être, aller voir « au-delà » du problème, accompagnement... De même, les thérapies « narratives » apportent un mécanisme de questionnement riche.

### Les théories sociales

Les coaches aident souvent à faciliter le travail des groupes, le développement des équipes, l'organisation ou la formation. Ils doivent donc s'intéresser à la théorie des systèmes humains. Cette théorie explique que le développement de l'adulte intervient quand des systèmes humains complexes connaissent des changements. C'est-à-dire quand deux systèmes ou plus (biologique, psychologique, interpersonnel, familial, groupe, politique, économique, etc.) causent un déséquilibre dans la vie d'une personne, qui à son tour provoque des stratégies de gestion et de rééquilibrage. Selon cette théorie, c'est le *timing* des événements qui mène à la croissance ou à la régression.

- Théories du contexte social: Kurt Lewin et son concept de « rééducation », Marjorie Friske et son modèle des « quatre engagements » (interpersonnel, altruiste, maîtrise, auto-protecteur) sont des bases incontournables.
- Théories de la famille et du couple: le développement du couple selon Dym et Glenn, par exemple, passe par les phases d'expansion/promesses, contractions/trahison et résolution/compromis
- Théories du développement de carrière : John Holland dans les années 50 a classé les individus dans des catégories (réalistes, investigateurs, artistes, sociaux, entrepreneurs et conventionnels) conduisant à certains métiers. Donald Super a mis au point une théorie sur les carrières particulièrement en phase avec celles du développement de l'adulte, s'appuyant sur des cycles et des phases. Quant à Dalton, Thomson et Price, ils ont produit un modèle fort utile en quatre stades de développement à l'intérieur des organisations (apprentis collègue, mentor, parrain). Tous ces travaux, ainsi que ceux de Charles Handy ou Tom Peters sont utilisés par les coaches.

### Conseils au coach

À faire :

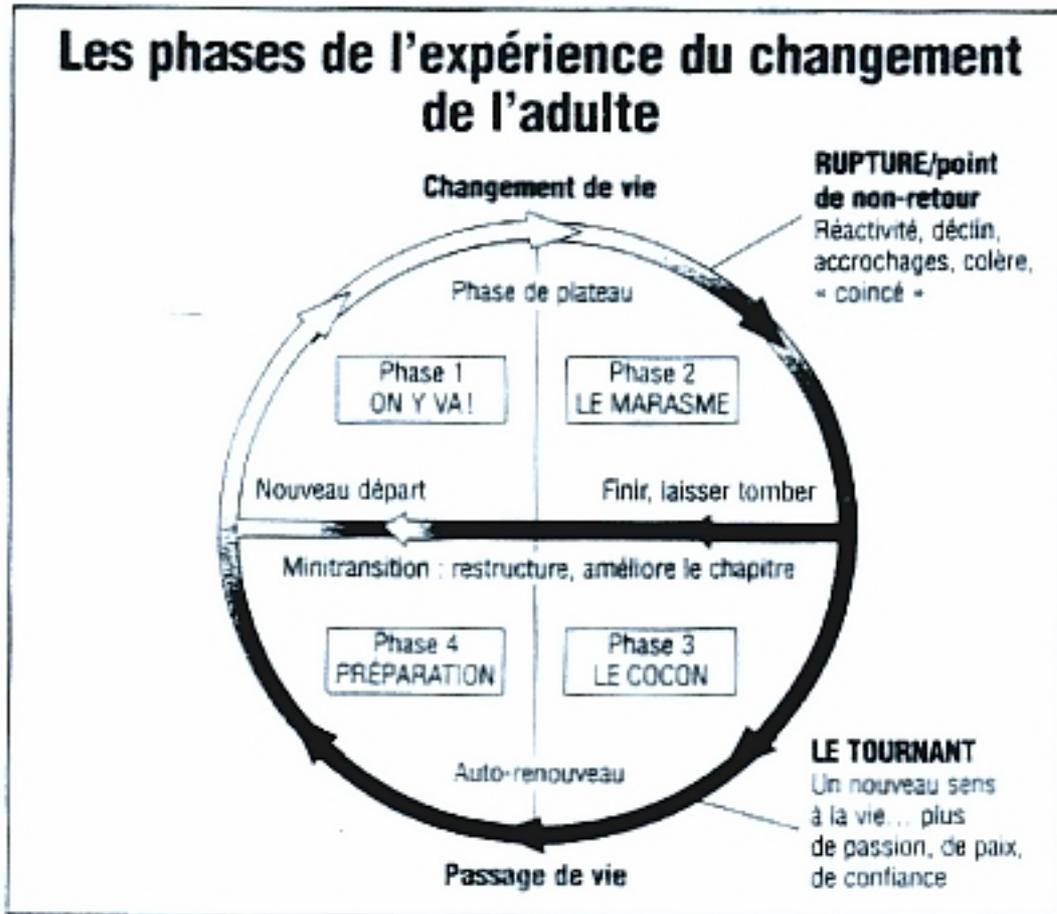
- Maîtrisez la structure et le déroulement de la séance (conversation, *timing*, règles) et ce qui en sort (flux, séquences, pertinence).
- Posez des questions qui explorent les façons dont votre client va gérer le futur.
- Ecoutez puis reformulez ce que vous entendez pour affiner votre écoute.
- Posez au client des questions sur son expérience, qui orientent la conversation vers l'avenir qu'il souhaite.
- Restez dans les limites de l'ordre du jour et de l'horaire.
- Parlez au présent et au futur ; cherchez des options et des possibilités ; *utilisez-vous* comme instrument au service de l'avenir.

À ne pas faire :

- Ne dirigez pas le contenu de la discussion ; n'imposez pas des sujets « pré-arangés ».
- Ne soyez pas "le sauveur", ne proposez pas de conseils directs.
- Ne dominez pas la conversation.
- Ne comparez pas les expériences de votre client à d'autres, y compris les vôtres.
- Ne laissez pas votre client vous emprisonner.
- N'essayez pas de réparer le passé ou de résoudre des problèmes insolubles.

### Un modèle pour le coaching

Le changement permanent qui nous entoure nous projette dans un monde où les mouvements dans nos vies ne sont plus linéaires mais cycliques. Le coach peut aider son client à faire des choix dans ce contexte s'il a une vision claire des phases qu'un adulte peut traverser.



### Passer par les transitions de la vie

Les adultes font l'expérience du changement dans deux types d'état : soit ils vivent un chapitre de vie, soit ils traversent un passage (transition). Chapitres et passages s'enchaînent par cycles, le changement et la continuité sont des forces permanentes et positives de la vie d'adulte.

- Pendant un « chapitre de vie », le monde paraît stable, plein d'opportunités de croissance. Le *coaching* est alors utilisé pour améliorer les performances. Pendant un « passage » (transition), les individus voient le monde comme chaotique, peu fiable et « punitif ». Ils se tournent vers l'intérieur, se désengagent, déconstruisent le chapitre précédent, ils tissent leur cocon, mais ce dernier est lui aussi plein de promesses. Les adultes devraient être formés à gérer aussi bien leur chapitre de vie que leurs transitions. Les coaches peuvent les aider où qu'ils en soient de ce cycle.
- La phase 1 est une période de succès et de stabilité, qui paraît linéaire. Le coach doit aider son client à se fixer des objectifs intéressants. La phase 2 est une période d'ennui et de nervosité qui peut déboucher sur une « transition » qui va améliorer la phase 1 ou sur un passage (transition) qui amène l'individu à chercher des directions nouvelles. Le *coaching* dans la phase 2 aide le client à envisager une porte de sortie. La « transition » modifie la donne du chapitre par un déménagement, un changement de travail, un changement de partenaire de vie ou un retour en formation. Le passage (transition) renouvelle et transforme la personne elle-même.
- La phase 3 est celle de l'introspection profonde, de la recherche de sens et de ressources nouvelles pour l'avenir. C'est le moment où le coach aide son client à trouver ses valeurs et ce à quoi il croit, c'est « le *coaching* de l'être ». Cette phase produit de l'estime de soi du renouveau, du courage. Dans la phase 4, l'individu sort progressivement de son cocon et se prépare à affronter de nouveaux défis : il est en général plein d'énergie, de créativité, il recherche de nouvelles directions. Un coach sait qu'un passage (transition) prend du temps et ne presse pas son client.

Le travail du coach, par ses questions, est donc de repérer dans quel stade de vie se trouve son client: état stable ou état de transition? une mini-transition ou un passage? Dans quelle phase et quelles activités l'encourager à essayer? Quelle est sa résistance au changement et comment valoriser sa

marche en avant? Quelles sont les forces sur lesquelles il peut s'appuyer? Quelle est sa vision de l'avenir? S'il est en transition, que doit-il faire pour évaluer ce qu'il doit garder, rejeter, poursuivre? Y a-t-il des sources externes de changement qui déclenchent cette transition? Qu'attend mon client de mon coaching? Quelles étapes a-t-il identifiées?

### **Le coaching des valeurs de bases**

Mes collègues et moi-même avons étudié 250 biographies d'adultes ayant réussi leur vie à la recherche des ancrages sur lesquels ils s'étaient réalisés. Nous avons découvert que les personnes ayant le mieux réussi étaient celles qui étalonnaient leurs actions à partir d'une ou plusieurs parmi les six valeurs suivantes : la puissance personnelle, l'accomplissement, l'intimité, le jeu et la créativité. la recherche du sens, la compassion et la contribution.

La plupart des personnes étudiées combinaient deux ou trois de ces valeurs (jamais plus de trois) pour former une alliance productrice d'énergie et de direction dans la vie chapitre après chapitre. En phase de passage (transition), les individus révisent leur échelle de valeur et sélectionnent celles qui correspondent à une reconstruction. Ce processus fabrique une énergie puissante et permet de retrouver un sens à ses actions. Le coach facilite cette mise à jour des valeurs, ce processus d'engagement. Chaque adulte a la possibilité de tirer profit de ses valeurs/passions à des moments différents de sa vie. Souvent nous nous enfermons dans nos valeurs de jeunesse et les épuisons à la maturité. Il vaut mieux réévaluer en permanence nos priorités et préférences pour s'assurer qu'à chaque étape de notre vie nous marchons à notre propre rythme, avec l'autorité que nous donnent les valeurs que nous honorons.

### **Les 6 valeurs de base de la réussite**

Ces six valeurs essentielles sont en concurrence tout au long de la vie pour bâtir nos engagements ; l'adulte peut passer de certaines qui lui sont devenues familières à d'autres plus stimulantes.

1. La puissance personnelle : l'affirmation de soi. Estime de soi, confiance en soi; identité claire, positive ; frontières claires à son moi ; du courage...
2. L'accomplissement : la démonstration de soi. Atteindre des objectifs, conduire des projets, travailler, gagner, obtenir des résultats...
3. L'intimité : le partage de soi. Aimer, lier, soigner, entretenir des relations, toucher, se sentir proche...
4. Le jeu et la créativité : l'expression de soi. Etre imaginatif, intuitif, joueur, spontané, original, expressif, drôle, curieux...
5. La recherche du sens : l'intégration de soi. La recherche de la totalité, de l'unité, de l'intégrité, de la paix, de la relation intérieure au monde...
6. La compassion et la contribution : le don de soi. Améliorer, aider, nourrir, réformer, transmettre, servir.

Le *coach* doit s'appuyer sur une batterie de questions précises lorsqu'il travaille sur les valeurs de son client : vers lesquelles de ces valeurs/passions mon client se sent-il attiré? Laquelle de ces passions semble fournir de l'énergie à sa vie? Lesquelles de ces passions sont négatives ou neutres pour mon client en ce moment? Avec quelles valeurs essentielles mon client se débat-il? Quelles sont les «destinations» (buts ou résultats) que mon client voudrait atteindre avec ses trois valeurs/passions? Comment puis-je permettre à mon client de passer de l'articulation de valeurs à l'affirmation d'un objectif pour le prochain chapitre de sa vie?

Le client de son côté doit être amené à se poser les questions suivantes :

1. **Identité** : qui suis-je? Ce que j'aime chez moi? Quelles sont mes limites ? mes buts ? Où vais-je? Avec qui? Comment? À quelle place? Que dois-je apprendre? Sur quoi dois-je « travailler » ? Comment mesurer mon succès? talon évolution personnelle?
2. **Accomplissement** : mes dons? Le sens de ma vie? Quelle marque pourrais-je laisser? Si j'atteins mes buts, que faire ensuite? Quelle récompense je recherche? Quelle formation pour être au mieux? Quand est-ce assez? Comment je compte ce qui compte? Quel est mon héritage?
3. **Intimité** : le plus important pour moi? Je m'aime comment? Comment je reste mon meilleur ami? Quels sont les liens que je respecte le plus? Comment j'investis dans ces liens ? Comment je m'attache à d'autres ? Comment je veux qu'ils s'attachent à moi ? Suis-je un bon ami? Mes amis sont-ils disponibles? Comment évolue ma relation amoureuse? Comment exprimer mon intimité?
4. **Jeu et créativité** : est-ce que je laisse souvent mon esprit vagabonder? Comment je m'amuse à être moi? Quelles sont mes formes favorites d'expression spontanée? Comment suis-je créatif? Et

joueur? Que devrais-je apprendre pour approfondir ma créativité? Avec quels amis suis-je le plus naturellement créatif et joueur?

5. **Recherche de sens:** qu'est-ce que je fais ici ? Quel est mon souci premier? Sur quoi puis-je compter? Comment puis-je atteindre la paix intérieure? Quels sont mes croyances et comment je les exprime? Dans quel contexte puis-je faire l'expérience de l'unité de toutes choses? Quelles formes de bienveillance sont contenues dans mes croyances spirituelles ? Qu'est-ce que je me sens appelé à faire de ma vie? Comment est-ce que j'exprime mon respect de la vie?
6. **Compassion et contribution:** quel est mon héritage ? Qu'est-ce qui restera longtemps après mon départ? Comment puis-je soutenir les autres et leurs besoins ? Quelle contribution importante veux-je faire? Comment exprimer ma compassion? Quelles causes veux-je défendre? avec quel engagement concret?

## **Le coaching des buts et de la vision**

L'objet fondamental d'un coach, quelle que soit sa spécialité, est d'aider un individu ou une organisation à fixer des buts, une vision, des scénarios et des plans pour l'avenir immédiat. Se fixer un but est essentiel: c'est une source de sens, de raison de vivre, d'énergie et de direction.

Une vision est la façon dont nous visualisons notre vie ou nos organisations dans le futur: c'est une image que nous pouvons poursuivre. Le travail sur le développement de scénario incorpore les buts, la vision et la planification dans un cadre vivant pour inventer l'avenir. La planification est la façon mesurable de lier le présent au futur. Le coach doit aider son client à planifier son chemin vers sa vision du futur avec une grande probabilité de succès, tout en gardant l'oeil fixé sur les buts - le sens de la vie - de son client.

Ces quatre thèmes (buts, vision, scénario, planification) sont tous importants et fonctionnent ensemble, Le coach tisse la toile de ces thèmes dans le travail avec son client en lui posant des questions qui pousse le client à visualiser son propre avenir. Pour créer un avenir, le but doit devenir un rêve, et le rêve doit devenir un plan. Le rêveur devient planificateur. Plus que d'outils, le planificateur a besoin d'une force intérieure qui le pousse vers des étapes logiques, solides pour aller d'un point à un autre. Cette pensée stratégique permet au planificateur d'enrichir la vision du rêveur de la complexité du monde, en mêlant des ressources techniques et humaines nécessaires à la réalisation d'une structure de vie. Le rêve possible devient le plan probable.

Se trouver un but - un sens - est plus important que de poursuivre un objectif. Le but, le sens, est la raison d'être d'une personne, c'est la qualité clé d'une vie. Notre sens de la vie change souvent quand nous mûrissons: de chemin vers la réussite, il se transforme en chemin vers l'être. Le but, le sens, produit de la passion et de l'énergie. Le coach doit travailler sur ces différentes ressources.

Qu'est-ce qu'une vision (un rêve)? Une simple image de ce que l'avenir signifie pour nous; une image poétique (pas une déclaration); un désir aident, viscéral (pas une liste de vœux); une promesse spirituelle de nouvelle qualité de vie (un sens plus profond); une promesse convaincante (« ça va arriver, c'est sûr»); une attraction et une poussée; de l'énergie (chaque fois que nous y pensons); comme un refrain qui ne nous lâche pas; une inspiration et une motivation.

À partir du but ultime, de la vision, le *coach* va aider son client à écrire le script de sa vie, les scénarios vers la réalité qu'il désire; un scénario avec une histoire, une intrigue, des personnages, des épisodes, des thèmes et ce qu'on attend comme fin.

La planification est la mise en oeuvre de la vision dans le monde réel. C'est le domaine du réalisme, de la logique, des faits et du temps. On reprend ce qu'on a fait précédemment et on le traduit en objectifs, actions, étapes et dates. Le plan n'est pas gravé dans le marbre, il a besoin d'être réévalué en détail périodiquement. Mais les grandes lignes du plan, sa séquence, correspondent à un engagement.

## **Le coaching de l'âge mûr**

Le *coaching* peut aider les adultes à voir les avantages et les inconvénients des changements qui accompagnent le vieillissement. En tout cas, il démystifie l'idée que le vieillissement est un déclin en s'appuyant sur un modèle de développement des cycles de vie. Les coaches cherchent à voir chez leur client les forces émergentes et les déficits liés à leur cycle de vie, leurs besoins concrets (nutrition, exercice, problèmes financiers), l'importance de leur vie sociale, amicale et familiale. Le plus gros problème de la plupart des adultes est qu'ils perdent de vue en vieillissant les attentes légitimes et les possibilités fantastiques de leur avenir. Le temps qui nous reste est tout ce que nous possédons, aussi le coach doit-il aider son client à rester en permanence dans le vent, toutes voiles dehors, les mains sur le gouvernail.

Ainsi, pour les adultes à mi-vie le *coaching* peut offrir les pistes suivantes :

- remettez en questions tous les stéréotypes liés au vieillissement; gérez le vieillissement mais refusez de devenir vieux; favorisez en vous une attitude positive vis-à-vis de l'âge;
- apprenez à gérer le stress et investissez dans votre famille et vos amis;
- restez actif physiquement et suivez la règle des 10 % (chaque mois, pendant six mois, accroissez ou améliorez de 10 % votre activité physique, votre nutrition, votre sommeil, vos activités intellectuellement stimulantes; et réduisez de 10% les calories, l'alcool, le stress, la fumée et la télé!);
- restez en apprentissage permanent et battez-vous pour vous maintenir intellectuellement en phase avec votre domaine d'expertise;
- conservez une palette riche d'activités et de savoir-faire; vivez au maximum de vos possibilités mais restez libre de vous adapter.

Les coaches aguerris savent que, si les quadragénaires sont les plus demandeurs d'audit personnel, de recentrage et de qualité de vie, les quinquagénaires sont ceux qui connaissent le pourcentage le plus élevé de gens satisfaits de leur vie. Ces derniers veulent surtout travailler plus intelligemment équilibrer leur vie entre le travail et le reste, et s'engager dans des activités extérieures qui mettent en valeur leur talent. Quant à ceux de soixante ans, ils recherchent plus de simplicité, d'intimité, de spiritualité... et des occasions de devenir des mentors eux-mêmes.

### Le programme d'apprentissage

La formation permanente est l'arme secrète de l'adulte qui réussit dans notre monde en perpétuel changement. Hélas, peu d'adultes l'utilisent. Le coach est là pour aider son client à apprendre, ce qui signifie qui le connaît bien. Le processus d'apprentissage ne se réduit pas à la formation continue, même si elle en fait partie. L'adulte apprend par l'expérience en utilisant tous les éléments de sa personne (valeurs, développement, carrière, relations, social, rêves), Quand le client *du coach* comprend ce qu'il a besoin d'apprendre, il commence à y réfléchir puis part à la recherche d'informations, de connaissances disponibles. Il va chercher un environnement d'apprentissage, un mentor, une bibliothèque, des ressources en ligne. Puis il va chercher des savoir-faire concrets et des occasions de mettre ce savoir en application dans sa vie et ses engagements. Tout au long de ce processus le coach doit être un guide (de quoi mon client a-t-il besoin à ce stade ? et pour aller plus loin ?... et une aide pour évaluer la meilleure source de savoir utile pour le client à *un* moment donné.

### Comment développer une bonne relation coach-client en dix étapes

- **Le «produit» du coaching** vient des liens entre un coach et son client. Mais une relation saine avec son client doit être créée par étapes.
- **Établir la connexion.** Le coach doit d'abord bâtir la confiance, développer l'empathie, l'effet miroir, la reformulation. En écoutant l'histoire du client, le coach apprend son langage, ses problèmes et l'étendue de ses possibilités.
- **Formuler un accord de coaching.** Il faut déterminer sans ambiguïté ce qui est à l'intérieur et à l'extérieur du contrat de *coaching*. C'est un document vivant, évolutif. Il permet néanmoins de savoir ce qu'on peut attendre de la démarche et - pour le *coach* - de délimiter son domaine d'intervention.
- **Passer d'une orientation-problème à une orientation-vision.** On se concentre alors sur l'avenir que souhaite vivre le client (pas ce qu'il vit aujourd'hui et dont il veut qu'on le sorte). Le coach découvre ainsi la capacité de son client à établir des scénarios.
- **Construire un scénario de changement.** A travers la mise au point de plans stratégiques où le client fixe ses objectifs et les actions à entreprendre, on va le responsabiliser. Le coach est le facilitateur, il lui procure des moyens pour dessiner ses visions d'avenir et ses buts: story-boards, projection, répétition...
- **Résister à la résistance.** Au fur et à mesure que les buts fixés deviennent atteignables, le client peut se mettre à résister. Le coach doit se battre à ses côtés... et lui faire sentir combien il est responsable de ses propres résistances au changement. Le secret du travail sur la résistance pour le *coach*, est de coopérer avec son client.
- **Défier, questionner, faire face.** Déterminer un ensemble d'étapes concrètes, vers le succès. Le coach aide son client à imaginer de nouvelles opportunités, à voir les obstacles potentiels, à se lancer des défis. Le but est également de découvrir les savoir-faire que le client doit acquérir pour réussir.

- « **Coacher** » le **scénario nouveau** en approfondissant la relation. Le plan stratégique est validé, détaillé, mis en oeuvre. L'alliance coach-client est forte, elle stimule chez le client le courage de changer. On peut découvrir de nouveaux domaines de compétences à acquérir au cours de cette évolution finale.
- **Conclure la relation** formelle. Il faut célébrer les résultats du coaching de manière «diplômante». On en profite pour revoir le contrat de coaching et évaluer comment il a été rempli.
- **Assurer le suivi**. Le coach doit poser régulièrement quatre questions à son client : qu'est-ce qui marche dans votre plan? Qu'est-ce qui ne marche pas? Les conditions externes ou internes ont-elles changé? Qu'est-ce qu'on fait maintenant? Le suivi lui-même doit s'arrêter un jour, de façon naturelle et élégante.