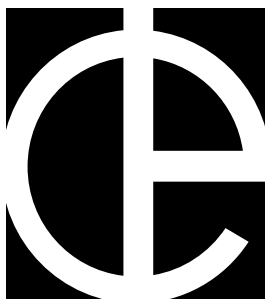


Mes dix stratégies de coaching

Pour une co-construction
de la liberté et de la responsabilité

Tout le catalogue sur



InterEditions.com
Des livres qui vous veulent du bien

■ Vincent Lenhardt

Mes dix stratégies de coaching

Pour une co-construction
de la liberté et de la responsabilité

Couverture: Misteratomic
Illustrations: Rachid Marai

<p>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.</p> <p>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</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--



© InterEditions, 2016

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN: 978-2-7296-1645-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

DU MÊME AUTEUR

Les Responsables porteurs de sens – Culture et pratique du coaching et du team-building, réédition, Eyrolles, 2015.

Coaching for Meaning: The Culture and Practice of Coaching and Team Building (traduction de *Les Responsables porteurs de sens*), Palgrave Macmillan, 2002.

L'Analyse transactionnelle: concepts et procédures, bio-scénarios, perspectives spirituelles, Retz.

L'Analyse transactionnelle: outils de communication et d'évolution, en collaboration avec A. Cardon et P. Nicolas, Éditions d'Organisation, 2003.

Interactive Transaktionsanalyse Wege zur Orientierung und Autonomie, livre en allemand non encore traduit, en collaboration avec O. Kottwitz, Institut für Kommunikationstherapie.

Oser la Confiance, en collaboration avec B. Martin et B. Jarrosson, Insep Consulting Éditions, réédition 2009.

FAQ, Coaching: tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching – Réponses d'un spécialiste, Dunod, 2008.

Les Bio-scénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit, en collaboration avec J.-M. Fourcade, InterEditions, 2007.

Découvrir le coaching, en collaboration avec L. Buratti, InterEditions, 2007.

Au cœur de la relation d'aide – Réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching, InterEditions, 2008.

L'Intelligence collective en action, en collaboration avec P. Bernard, Pearson, Village mondial, 2009.

Transformational Leadership: Shared Dreams to Succeed (traduction de *Engagement, Espoirs, Rêves*), Palgrave Macmillan, 2000.

Former au coaching, avec le collège des enseignants Transformance, InterEditions, 2008.

Une collection de 20 DVD sur Coaching, Team Building et Identité et Organisation est disponible à Transformance ou sur le site www.video-vincentlenhardt.com

SOMMAIRE

Introduction. « Être pour et par l'autre »	1
--	---

Première partie

LES NOUVEAUX ENJEUX DU COACHING

1. NAVIGUER ENTRE DIFFÉRENTS NIVEAUX LOGIQUES	9
2. S'IL TE PLAÎT, DESSINE-MOI UNE STRATÉGIE!	17
3. 10 STRATÉGIES EN MOUVEMENT	33

Deuxième partie

LES DIX STRATÉGIES

1. L'ALLIANCE ROGÉRIENNE	47
Stratégie 1	
2. L'ALTERNATIVE POISSON/CANNE À PÊCHE, MON CADRE/SON CADRE	71
Stratégie 2	
3. LA GRILLE RPBDC (RÉEL-PROBLÈME-BESOIN-DEMANDE-CONTRAT)	103
Stratégie 3	
4. LA CONTEXTUATION (LES ZONES D'INTERVENTION)	123
Stratégie 4	
5. LES INTERVENTIONS : CATÉGORIES ET OPTIONS	151
Stratégie 5	
6. L'ACCÈS AU SENS	167
Stratégie 6	
7. LE CHEMIN	193
Stratégie 7	

8. LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE	207
Stratégie 8	
9. L'HUMANISATION	235
Stratégie 9	
10. LA CRISTALLISATION	253
Stratégie 10	
Conclusion. L'essentiel au cœur de l'important	269
La formation Coach & Team	271
Glossaire	275
Bibliographie	287
Remerciements	293
Biographie de l'auteur	295
Liste des figures	297
Liste des vidéos	299

Introduction

« Être pour et par l'autre »

VOILÀ LA « POSTURE » que je m'efforce de prendre en face des personnes que j'accompagne.

Et cette posture suppose des valeurs, des convictions, des attitudes, des comportements et bien évidemment, aussi des compétences... Un tout qui peut devenir un vrai « métier », exigeant du professionnalisme.

Au-delà de l'exercice du métier de coach, cette posture peut devenir celle de toute personne désireuse de créer les conditions d'un accueil de l'autre, où ce dernier devient, en vérité et en profondeur, le centre de l'attention.

Les termes « pour et par l'autre » s'efforcent de rendre compte, en même temps, de la complexité irréductible de toute relation d'accompagnement, et de ce qui s'y joue pour ses acteurs.

« Je est un autre », a écrit Rimbaud. Et le Père Maurice Zundel, lui, en a fait le titre d'un de ses plus beaux livres de spiritualité, et on peut imaginer qui est l'« autre » pour lui...

Mon identité, en effet, se construit et se transforme sans cesse au contact de l'« autre » – mon *alter ego*, ce « semblable » qui me ressemble sans m'être identique. En m'ouvrant à cette altérité qui me traverse, je suis nourri au moins autant que je pense nourrir l'autre. Une dynamique intersubjective au cœur de la relation.

L'accueil de l'autre modifie en profondeur la perception que l'accompagnant a de lui-même et de la personne qu'il accompagne. Tout comme il peut transformer radicalement la façon dont la personne accompagnée se perçoit, pour elle-même et dans son écosystème relationnel. Il s'agit d'une dynamique faite de projections et d'introjections, de transferts*¹ et de contre-transferts*, et de bien d'autres processus encore, que l'on peut « conscientiser » et analyser dans une large mesure. Reste que, pour l'essentiel, la qualité de la relation, qui lui donne sa richesse, vient de plus loin : de la rencontre de deux êtres qui, respectant chacun le mystère de l'autre auquel il s'efforce de s'ouvrir, peuvent s'allier pour aller puiser en eux-mêmes, et libérer ensemble, une énergie qui les traverse et les dépasse jusqu'à rayonner autour d'eux.

Le présent ouvrage représente pour moi l'aboutissement d'un chemin parcouru depuis maintenant quatre décennies. Il s'inscrit dans la continuité de la dizaine de livres que j'ai publiés précédemment. Certaines de ces publications, notamment les plus anciennes, ont pour objet le travail thérapeutique que j'ai pu développer à travers des approches relevant de la psychologie humaniste* et de la psychanalyse. D'autres traitent du management et du coaching, en tant que modalité spécifique de la relation d'aide déployée dans l'univers du management et des organisations. Enfin, plusieurs ouvrages, écrits en collaboration avec des dirigeants d'entreprise que j'ai eu la chance de pouvoir accompagner, explorent – à travers des témoignages et des réflexions théoriques sur ces expériences – ce thème absolument majeur à mes yeux : la mise en « intelligence collective* » des organisations. Ils montrent que le potentiel de développement d'une entreprise, ou de toute autre forme d'organisation, est à la mesure du développement du potentiel des acteurs qui la constituent, et plus particulièrement des acteurs de sa gouvernance.

Cela m'a conduit à insister de façon récurrente sur les enjeux, les difficultés et les modalités de la construction identitaire des personnes, en prenant en compte, au-delà de ces acteurs clés que sont les dirigeants, l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) de la communauté humaine concernée.

1. Les astérisques renvoient au glossaire en fin d'ouvrage.

Ce livre reprend, pour une part, un certain nombre de concepts et d'outils déjà présentés dans mes livres précédents. Il les approfondit et les reconfigure d'une façon significative. Il les reformule parfois à partir de l'expérience engrangée ces dernières années, et il les complète en développant beaucoup de notions nouvelles (ou à peine esquissées jusqu'ici). Citons, parmi d'autres, la «Troisième Écoute», le modèle «DRCR» (Déconstruction, Réparation, Construction, Reconfiguration), la «Molécule du Sens», l'«Arbre du Déploiement de l'Autonomie», etc. auxquelles s'ajoutent les quatre stratégies, dites «Identitaires», et la dixième, dite «Cristallisation», sorte de Méta-stratégie, qui sous-tend les 9 autres.

Surtout, le livre s'efforce d'ordonner ce vaste corpus théorique et pratique, pour en dégager quelques grands principes et offrir ainsi des repères pour l'exercice du travail en cours dans la relation. L'objectif étant d'aider le coach à trouver son juste positionnement, au point de croisement de multiples options stratégiques et tactiques, à la fois complémentaires et interactives. Articuler les «dix stratégies» permet de situer l'ensemble des attitudes, règles, modèles, outils, techniques et modalités d'intervention constituant, selon moi, un paradigme du coach, dans une logique visant à une cohérence globale, voire s'efforçant à une forme de complétude.

Le contenu de ce livre devrait donc intéresser les coachs en formation ou en exercice. Je souhaite qu'ils y trouvent autant de points d'appui pour «théoriser leur pratique» et «pratiquer leur théorie».

Mais, comme je le montre plus loin dans l'introduction, la posture du coach est «consubstantielle» à celle des autres praticiens de la relation d'aide. C'est pourquoi, qu'ils soient thérapeutes, formateurs, enseignants, entraîneurs, travailleurs sociaux ou consultants, tous ceux qui font métier d'accompagner autrui trouveront eux aussi, je l'espère, matière à se nourrir dans les pages de ce livre.

J'irai plus loin : la compréhension de ces stratégies, et à travers elles la compréhension de la culture du coaching, peut probablement apporter à toute personne engagée dans une relation dont l'enjeu est le développement de l'autre, la valorisation de ses compétences ou la résolution de ses problèmes – de la mère ou du père

de famille au responsable des ressources humaines, en passant par le manager ou le médecin.

Oserai-je même aller jusqu'à dire que le propos s'adresse à tout le monde ?

Ne sommes-nous pas tous, fondamentalement, des *êtres de relation*, aspirant au fond de nous-mêmes, consciemment ou non, à devenir des *êtres de communion* ?

Et tous autant que nous sommes, nous vivons dans un monde qui se transforme à une vitesse exponentielle. Les lames de fond de la mondialisation, du numérique et des réseaux virtuels, ne bouleversent pas seulement les champs de l'économie et de la politique. Elles emportent avec elles nos anciens cadres de pensée. Cette « troisième révolution industrielle » (nous évoquerons notamment les propos de Jeremy Rifkin à ce sujet), qui conjugue des modes radicalement nouveaux de gestion, à la fois, de la communication, de l'énergie et de l'organisation de tous les aspects de notre vie, est aussi une révolution intellectuelle, culturelle et sociétale, donc une révolution « identitaire ».

Elle se caractérise par 5 grandes tendances :

- l'accroissement de la *complexité*, avec la quête de sens qu'elle génère ;
- l'affirmation de *l'individualité*, et avec elle l'aspiration et la revendication de chacun à être l'acteur de sa vie ;
- la montée de *l'incertitude*, qui appelle à de nouvelles logiques de pensée et d'action ;
- la généralisation de *l'interdépendance* à toutes les échelles – individus, entreprises, organisations, nations... – qui pose la nécessité d'une coopération croissante, face à l'intrication des enjeux ;
- et surtout l'irruption des nouvelles générations Y et Z, qui sont, au-delà de la spécificité de leur âge, la manifestation de l'irruption de la troisième révolution anthropologique, dont parle Michel Serres (après l'apparition de l'écriture, puis de l'imprimerie, celle du numérique). À côté de l'« Homo Empathicus » (Jeremy Rifkin), émerge irréversiblement l'« Homo Numericus »

(Michel Serres) qu'incarnent les Y et les Z, expression de notre univers post-moderne, les Y et le Z sont le symptôme d'un monde nouveau, devenu totalement transverse, représentant plus de la moitié de l'humanité et animé d'un pragmatisme irréductible, qui va bouleverser non seulement l'ensemble de la société, mais les normes de l'entreprise, l'obligeant à changer de paradigme et ne plus être prisonnière des statuts, de la hiérarchie et des procédures. L'intelligence collective dont elle a désormais absolument besoin pour sa croissance et/ou, a minima, pour sa survie, exige que tous les acteurs aient non seulement le souci de « libérer » l'entreprise, mais de permettre à chacun de s'y « libérer » en vue d'arriver à s'y « responsabiliser ».

On le voit bien, cette bascule dans un nouveau monde génère des peurs : les réflexes de crispation identitaire, de repli communautariste et de rejet de l'autre dont témoigne l'actualité, traduisent une souffrance, et une résistance à se détacher des cadres mentaux du passé.

Je suis convaincu que, au-delà des crises, nous sommes entrés, au contraire, dans une ère de réactivation et de reconfiguration du lien social, et qu'au-delà des difficiles transformations, une nouvelle ère est en émergence : celle d'une nouvelle conscience pour les personnes et pour la société.

L'économie du partage (« *share* »), le souci de l'autre (« *care* »), l'intelligence collective et collaborative, et la prise en compte du bien commun, soutenus par le développement des réseaux, deviennent les fondements d'une nouvelle conscience « planétaire ».

Pour être à l'aise dans cette complexité, découvrir d'abord, puis assumer et exercer pleinement leur liberté, les acteurs ont besoin de se structurer, afin d'être en mesure de s'engager vers la responsabilité.

La diffusion d'une culture, telle que celle qu'offre le coaching y contribue, et en cela, elle ne peut que favoriser l'émergence de ce nouveau monde, en train d'advenir.

J'espère de tout cœur que le présent ouvrage puisse y contribuer.

Partie

I

LES NOUVEAUX ENJEUX
DU COACHING

1

NAVIGUER ENTRE DIFFÉRENTS NIVEAUX LOGIQUES

Dans quelle société vivons-nous ?

Quel contexte socio-économique ?

Quelle entreprise voulons-nous ?

Quelle conception du leadership et du management ?

Quelle culture de coaching, et quelle place lui donner ?

Quelles situations où le coaching a toute sa place ?

Quelle stratégie ? Ou combinaison de stratégies ?

Quelles interventions ? Quels outils ?

Parler du Coaching suppose de savoir intégrer tous ces niveaux du « Réel », et de pouvoir naviguer à l'aise entre ces niveaux logiques, sans les amalgamer pour autant !

Les chapitres qui suivent se présentent comme une nouvelle synthèse de cette matière accumulée au fil du temps. Sous la forme d'un « corpus » de « dix stratégies de coaching », ils rassemblent les principaux concepts, outils, modèles théoriques et pratiques qui guident la démarche d'accompagnement que j'ai contribué à promouvoir et à enseigner.

*DES OUTILS, DES TECHNIQUES, OUI! À METTRE
EN COHÉRENCE DANS UNE « CULTURE »!*

Cette approche, il importe toutefois de le rappeler, ne se réduit pas à une méthode opérationnelle. L'exercice professionnel du coaching implique évidemment de maîtriser un certain nombre d'outils et de techniques, et de les intégrer dans des stratégies organisées. Cependant, il s'agit d'abord de les insérer dans une « culture », c'est-à-dire une combinaison de paramètres :

- Une philosophie : quelle identité et quelle anthropologie managériale le coach incarne-t-il, et promeut-il chez ses clients ?
- Une attitude : de quelles valeurs, quelles croyances explicites ou implicites sur l'autre et sur la relation, le coach entend-il se faire le porteur ?
- Des comportements : comment témoigner d'une écoute en profondeur, d'une communication non violente, d'une capacité à générer des alliances, et à évoluer à l'aise aussi bien dans une relation interindividuelle qu'en accompagnant des groupes ?
- Des procédures : comment établir et faire évoluer des contrats, gérer des interfaces multiples, garantir le respect d'une déontologie en coaching personnel comme au sein d'une organisation, par l'élaboration de « chartes de coaching » adaptées à la culture spécifique de l'institution concernée ?

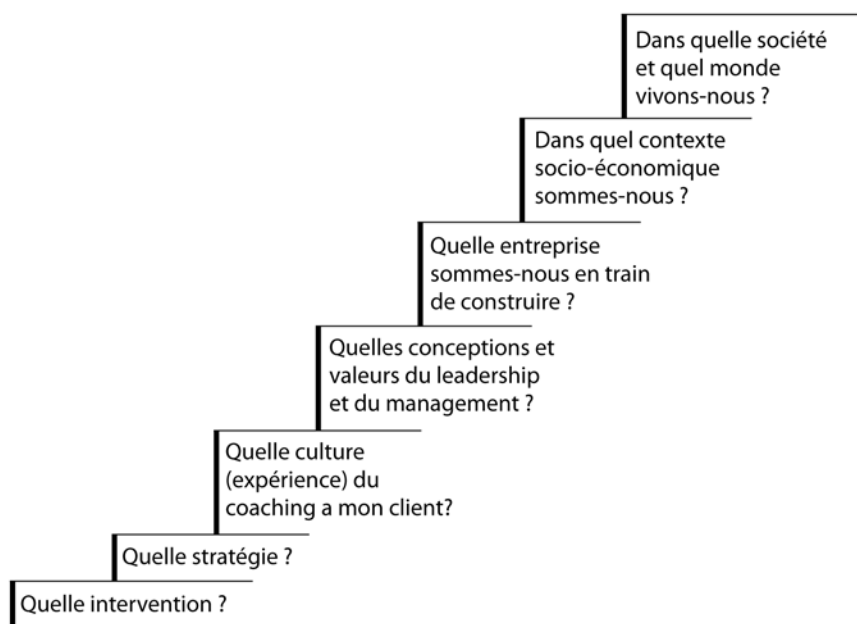
Ce métier exige de surcroît, au préalable et en permanence, un travail du coach sur lui-même, une formation préalable et continue, un espace de supervision, une éthique constamment réactualisée.

Bref... Vous avez dit une « culture » ?

*SPÉCIALISTE DE LA RELATION D'AIDE, LE COACH
TRAVAILLE SUR DES « FRONTIÈRES »*

S'agissant d'une approche faite de relations entre êtres humains, même s'il prend en compte des champs épistémologiques relevant de la psychologie des profondeurs, de la psycho-sociologie des

organisations, du management, du social, du politique, etc., le coaching traite principalement de ce qui se joue ici et maintenant pour des acteurs eux-mêmes en intersubjectivité. Sa « matière » n'est pas le réel, mais une réalité perçue, vécue et construite par ces acteurs en interaction permanente. C'est pourquoi toute démarche qui se prétendrait purement objective et rationnelle serait à la fois réductrice et fallacieuse.



Les niveaux logiques

Le champ du coaching traverse ce qui nous constitue en tant qu'êtres humains, et de ce fait, il prend en compte la personne dans sa complexité. À ce titre il est en lien consubstantiel avec :

- Les thérapies dites « humanistes » et la psychanalyse – bien que le coach ne soit pas d'abord centré sur l'écoute de l'inconscient et de l'intelligence émotionnelle, il ne peut en faire l'économie ;
- La formation – sans se définir comme un formateur, le coach apporte des connaissances et un apprentissage qui contribuent au développement de son client, et enrichissent son cadre de référence* ;

- Le conseil – s’il n’est pas avant tout un « apporteur de solutions », le coach propose parfois, en plus de son écoute empathique, des conseils ou des options d’action à son interlocuteur.

Exercer ce métier, c’est ainsi travailler en permanence sur des frontières. Le coach se doit de ne pas les franchir sans raison légitime ni justification éthique, tout en restant conscient de ce qui se joue au-delà de cet horizon pour la(les) personne(s) qu’il accompagne.

UN « PARADIGME » DEVENU INCONTOURNABLE POUR LES PERSONNES ET LES ORGANISATIONS

Depuis mes premiers articles sur le sujet écrits en 1988, à une époque où personne en France ne parlait encore de coaching, un chemin considérable a été parcouru. À travers mon métier d’accompagnant (en tant que thérapeute, formateur, consultant en développement des organisations, coach et formateur de coaches), j’ai vécu de près, et pour ainsi dire de l’intérieur, les bouleversements que connaît le management dans l’émergence massive du monde post-industriel¹.

L’entreprise est passée de l’âge de l’industrie-commerce à l’ère du service, du numérique et de la circulation généralisée de l’information. Dans ce nouveau paradigme, les principes managériaux hérités de la deuxième révolution industrielle, dont il reste encore une rémanence, ne suffisent plus pour fonctionner. L’organisation verticale du travail, la concentration spatiale des pouvoirs, le pilotage hiérarchique de type « *command and control* » ne sont certes pas abolis. Mais ces logiques ne suffisent plus, et ne permettent plus

1. J’incite le lecteur qui souhaiterait aller plus loin à se plonger ou se replonger dans les ouvrages de Peter Drucker (*L’Avenir du management : réflexions pour l’action*, Pearson, 2010), Gary Hamel (*La Fin du Management : inventer les règles de demain*, Vuibert, 2008) et Jeremy Rifkin (*La Nouvelle société du coût marginal zéro – L’internet des objets, l’émergence des communaux collaboratifs et l’éclipse du capitalisme*, Les Liens qui Libèrent, 2014).

d'appréhender la complexité d'un monde dans lequel le changement ne cesse de s'étendre et de s'accélérer. Elles ne répondent plus aux besoins des organisations confrontées aux multiples défis de la troisième révolution industrielle – mondialisation des échanges, pression de la finance, omniprésence d'Internet et des technologies numériques, impact des réseaux sociaux, montée des nouvelles générations, volatilité des acteurs, etc. L'organisation du travail devient elle-même de plus en plus complexe, en combinant les structures hiérarchiques traditionnelles avec des structures matricielles et résilientes* où les pyramides ne sont plus seulement renversées, mais de plus en plus aplaties, voire supprimées. L'irruption des générations Y et Z va transformer les normes de l'entreprise.

L'emploi à vie contre la soumission, ce *deal* qui liait la personne à l'entreprise, est en voie de disparaître. Tant pour les employeurs que pour les employés, l'enjeu est désormais l'« employabilité » avec ses conséquences paradoxales : pour attirer et garder les meilleurs, dans la « guerre des talents », on leur propose de rejoindre une organisation tout en leur annonçant, et en en faisant même un argument, qu'ils pourront en partir facilement demain, car ils trouveront à y développer leur employabilité (faite de compétence, de notoriété, d'expérience, etc.).

Les motivations extrinsèques (salaires, avantages sociaux, sécurité, etc.) ne sont plus les seules mobilisatrices en face des motivations intrinsèques (l'appartenance, la reconnaissance, la réalisation de soi, la possibilité de se développer dans et par son travail, etc.)¹. À cela, les générations Y et Z vont renforcer le besoin de prendre en compte le sens du travail, le besoin de confiance et de créativité ouvert à chacun, la possibilité de devenir créateur et collectivement responsable, faute de quoi les acteurs iront ailleurs, ou créeront leur propre « start up » ou leur profession « free lance ».

1. Le rôle des motivations intérieures a été mis en lumière notamment par Abraham Maslow (la pyramide des besoins) et Frederick Herzberg (les « facteurs d'hygiène » et les « motivateurs »).

L'ENJEU DEVENU PRIMORDIAL DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Avec beaucoup d'observateurs avisés de la révolution managériale, je suis convaincu que la transformation ne fait que s'amorcer. Dans les entreprises performantes qui ont su traverser les crises récentes, commencent à s'imposer des attentes et des valeurs encore radicales, tels que le besoin de parité, l'« auto-gouvernement » (*self management*), l'aspiration à la « plénitude » (*wholeness*), la « raison d'être évolutive » (*evolutionnary purpose*) qui donnent une dynamique que les « documents stratégiques » ne parviennent plus à impulser.

Nous sommes en train de vivre un mouvement profond qui vise à « libérer l'entreprise » en revisitant totalement les anciens modèles managériaux¹. Sachant que, au-delà de la « libération », l'enjeu fondamental réside dans la capacité à assumer la « liberté nouvelle », et de générer les conditions de la « Responsabilisation » de tous ! Tant par mes rencontres avec de nombreux dirigeants dans le cadre de mes activités de coach, qu'à travers mon appartenance et mon rôle d'expert au sein du club patronal EVH (Entreprises Vivantes « par et pour » des Hommes et des Femmes Vivants)², j'ai pu constater l'incroyable efficacité de l'intelligence collective. Partout où elle se déploie, celle-ci est soutenue par des dirigeants convaincus de devoir changer leur posture, s'ils veulent changer leur entreprise et assurer sa pérennité.

1. La notion d'« entreprise libérée » a été développée dès la fin des années 1980 par Tom Peters, auteur notamment de *L'entreprise libérée : libération, management*, Dunod, 1993. Parmi les ouvrages plus récents, citons Isaac Getz (avec Brian Carney) : *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs, 2013. Vineet Nayar : *Employees First, Customers Second : Turning Conventional Management Upside Down*, Harvard Business Review Press, 2010. Et surtout, Frédéric Laloux : *Reinventing organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, 2014, désormais traduit en français sous le même titre anglais par les éditions Diatimeo 2015 (avec le sous-titre *Vers des communautés de travail inspirées*).

2. Fondé en 1992 par Bernard Martin, dirigeant d'entreprise et co-auteur avec Bruno Jarrosson et moi-même, du livre *Oser la Confiance : propos sur l'engagement des dirigeants*, Insep Éditions, 1997.

Depuis 2010, étant pour une part de mon temps Senior Advisor dans des cabinets internationaux de stratégie, travaillant avec des Partners-Consultants de haut niveau et leurs clients en Europe, aux États-Unis et en Asie, et au Maroc, j'ai pu également observer *in vivo* qu'il ne suffit plus de donner une ligne à suivre. Comme le soulignent Jim Collins¹ et Simon Sinek², dans les entreprises les plus performantes, les acteurs sont passés d'abord du « *What?* » (Que faut-il faire ?), au « *How?* » (Comment s'y prendre ?). Ils cherchent désormais à répondre au « *Why?* » : (pourquoi ? Quel est le sens de notre action ? Quelle est le but poursuivi ? Au nom de quel projet partagé allons-nous nous engager, nous mobiliser et prendre des risques, prendre en main notre liberté et notre responsabilité ?).

Dans ce nouveau paradigme, l'accompagnement de la construction et de la mise en œuvre de la stratégie par et pour l'ensemble de l'organisation, devient un besoin de plus en plus insistant. Car il est vain de préconiser un changement si les acteurs de cette communauté humaine qu'est une entreprise n'en perçoivent pas la finalité. Se préoccuper en priorité du « *Who?* », c'est-à-dire avant tout des « personnes » en jeu, c'est créer les conditions permettant à chacun de libérer et d'exprimer tout son potentiel d'action, d'innovation et de transformation, et de se responsabiliser.

Avec les nouveaux modes de régulation et de décision se développent ainsi de nouveaux contrats relationnels, fondés sur la subsidiarité* (et non plus seulement la délégation !), la co-responsabilité des acteurs et le partage des enjeux. Sans pour autant abandonner totalement leurs anciens modes de penser et d'agir, les acteurs prennent conscience de la nécessité d'intégrer de nouvelles logiques de fonctionnement individuelles et collectives. La place et le rôle du responsable managérial se transforment. La fonction traditionnelle du dirigeant qui « donne des ordres » n'est évidemment pas totalement désinvestie. Mais, des membres du comité de direction aux managers de première ligne, en passant par les chefs de département

1. *De la Performance à l'Excellence : devenir une entreprise leader* (en anglais *Good to Great*), Village Mondial, 2006.

2. *Leaders Eat Last : Why some teams pull together and others don't*, 2014.

ou de projet, chaque responsable est invité à s'accomplir en « responsable ressource » : ce dernier ne fonde plus seulement, ou plus principalement, son autorité sur sa position hiérarchique, ni même sur son haut niveau d'expertise ; il exerce aussi, avant tout, sa capacité à potentialiser l'énergie et les compétences de ses collaborateurs.

Dans l'entreprise en intelligence collective, le manager ne se vit plus comme une locomotive tirant des wagons. Il raisonne et il agit en « développeur de talents », et même en « porteur de sens » qui s'efforce de faire de chaque projet une occasion de développement pour ses collaborateurs, donc pour l'organisation dans son ensemble. Ce dirigeant d'un nouveau type se définit lui-même comme un « leader de leaders »¹, c'est-à-dire quelqu'un qui sait co-construire la vision avec les autres. Il génère une dynamique incitant chaque acteur à sortir de sa « monologique* » (logique du « moi », exclusive de toute autre), pour entrer non seulement dans une « dialogique* » (logique du « nous » incluant la contradiction), mais dans une « téléologique* » – c'est-à-dire une logique de la finalité (*telos*) dans laquelle tout le monde et chacun se fait porteur des enjeux, des valeurs, des projets et des objectifs communs.

Pourquoi des dirigeants à tous les niveaux de responsabilité se tournent-ils vers le coaching ? La plupart du temps, c'est parce qu'ils ont rencontré les limites des postures managériales traditionnelles. Ayant fait l'expérience directe de ce que 80 % des difficultés ou des problèmes vécus au sein d'une organisation ou d'une équipe sont, à la base, des problèmes humains, ils comprennent que tout projet de changement véritable passe par la transformation des personnes et de leurs relations, à la fois entre elles et vis-à-vis du réel. C'est en cela que la culture du coaching, et la pratique de ce champ d'exercice des compétences en jeu dans l'intelligence collective, deviennent à mon sens incontournables.

1. Warren Bennis, Steven B. Sample, Rob Asghar, *The Art and Adventure of Leadership. Understanding Failure, Resilience and Success*, John Wiley & Sons, 2015.

2

S'IL TE PLAÎT, DESSINE-MOI UNE STRATÉGIE !

C'est dans ce contexte qu'en 2008, soit vingt ans après que j'eus introduit en France cette nouvelle approche de la relation d'aide que constituait le coaching, et créé la première formation structurée et certifiante à ce métier¹, que la demande m'a été faite, par les coachs alors en formation, d'explicitier le cadre de référence* sous forme de «stratégies de coaching». Pour être plus exact, cette demande m'a été formulée dans les termes suivants :

Existe-t-il une ou plusieurs stratégie(s) que le coach peut mettre en œuvre, en intelligence de situation, pour faire avancer la ou les personnes qu'il accompagne ?

Cette question m'a stimulé en m'obligeant à expliciter davantage ma pratique. Elle m'a poussé à théoriser les années d'expérience que j'avais déjà derrière moi, et à mieux articuler les uns avec les autres les différents concepts, techniques et postures travaillés au cours de la formation. J'ai été ainsi amené à élaborer un modèle comportant finalement dix stratégies, modèle «tentatif», qui sera bien évidemment amené à être discuté, contesté, et j'espère, dépassé !

1. Il s'agit de la formation Coach & Team dispensée au sein du cabinet Transformation Pro. Depuis lors, plusieurs milliers de coachs, en France, en Belgique ou au Maroc, se sont formés dans ce cadre au coaching, au team-building et au développement des organisations. Aujourd'hui, l'approche C & T, initiée à Paris, est dispensée dans sept écoles implantées dans les pays francophones.

Avant de les explorer plus en détail, arrêtons-nous sur ce mot « stratégie ». Qu'entendons-nous par-là, et qu'est-ce que cette définition implique ?

La stratégie correspond pour moi à *une organisation structurée, plus ou moins explicite, qui met en cohérence un ou plusieurs objectifs, dans une perspective systémique¹ et/ou holomorphique², conformément à des valeurs et à des paramètres culturels, avec les moyens pour les atteindre.*

EFFICACE OU EFFICIENT ?

Conjugaison d'objectifs et de moyens, la stratégie doit répondre à des critères d'efficacité en même temps qu'à des critères d'efficience. Par efficacité, j'entends la recherche et l'obtention de résultats, sachant que, paradoxalement, dans le coaching comme dans la relation d'aide en général, le responsable de l'accompagnement n'a pas d'obligation de résultats – il s'astreint seulement à une obligation de moyens.

Par efficience, j'entends l'atteinte de ces objectifs avec la meilleure économie d'énergie et de moyens.

Quoi faire, et quoi ne pas faire ?

Adopter une stratégie revient à répondre à ces deux interrogations aussi délicates l'une que l'autre. Il est tout aussi important pour le coach de se demander ce qu'il doit *faire*, que de se questionner sur ce qu'il doit *s'abstenir de faire*. C'est ce que disait Éric Berne à propos du professionnalisme : « un amateur est celui qui sait ce qu'il

1. Mode d'approche et de compréhension d'un objet complexe qui considère ce « système » dans sa globalité, dans ses différentes dimensions et niveaux d'organisation, et en prenant en compte les relations et interactions entre ses composants (à la différence d'une approche analytique qui découpe l'objet en parties ou éléments indépendants).

2. Du grec *holos*, le tout, et *morphos*, la forme, le terme définit un ensemble tel que chacun des sous-ensembles qui le composent porte lui-même la forme du tout (ainsi, chaque cellule d'un être vivant contient l'intégralité de l'information génotypique de l'organisme dont elle fait partie).