

Préfaces de  
Pierre Blanc-Sahnoun et Dina Scherrer  
Céline Bedell

# Coacher avec l'Approche Narrative

Pour retrouver puissance et liberté

2<sup>e</sup> édition



interéditions

Couverture : Studio Dunod

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© interéditions, 2023  
interéditions est une marque de  
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
ISBN : 978-2-7296-2392-0

*« Les hypothèses sont des échafaudages que l'on érige devant la construction et que l'on supprime lorsque le bâtiment est terminé. Elles sont indispensables au travailleur ; seulement il ne doit pas les prendre pour le bâtiment lui-même. »*

Johann Wolfgang von Goethe – *Maximes et Réflexions* 1222

*Depuis je me suis fait à l'idée, et au lieu de hurler, j'écris des livres.*

Romain Gary, *La Promesse de l'aube*

*À mon père.*



# Préface à la 2<sup>e</sup> édition

CÉLINE BEDELL FAIT PARTIE DE CELLES et ceux qui ont tout de suite été séduits par les idées narratives. Comme si elle avait trouvé sa tribu et que les idées qu'elles découvraient vivaient déjà en elle depuis toujours.

L'Approche Narrative, comme le stipule Céline dans son livre, est une pratique plutôt thérapeutique à la base, ce qui n'a pas empêché les coachs français d'être sensibles à cette pratique. C'est certainement dû au fait que c'est Médiat Coaching, centre de formation de coachs, qui a eu la bonne idée d'inviter Michael White à venir pour la première fois en France en 2004 présenter sa pratique.

Depuis cette approche s'est considérablement développée en France et dans tous les domaines. Le coaching, la thérapie, la médiation, l'éducation, la médecine...

Pierre Blanc-Sahnoun, quant à lui, a été un des premiers à faire entrer les idées narratives dans les organisations en France. Il a mis toute sa créativité pour faire se rencontrer les idées narratives et le coaching. Il a formé et supervisé beaucoup de coachs, comme Céline et moi, qui ont continué à marcher sur ses pas et/ou à creuser leurs propres sillons narratifs.

Céline s'est emparé des concepts et en a coloré sa pratique instantanément. Elle a choisi son camp, celui du coaching narratif qui allait permettre aux personnes accompagnées de ne jamais se considérer comme étant le problème et d'honorer leurs savoirs, leur côté multi-histoires, leurs actes de résistance.

*Coacher avec l'approche narrative* est le premier livre en France sur le coaching narratif. Céline a relevé le défi en étant la première à témoigner avec beaucoup de pédagogie. Elle diffuse les idées narratives de manière simple et accessible en étant très généreuse en matière d'exemples et d'illustrations concrètes de mise en pratique.

Les principaux concepts narratifs y sont abordés. Et, pour cette 2<sup>e</sup> édition, Céline a complété avec des exemples d'accompagnements narratifs pour les collectifs et aussi sur des enjeux de mobilités et de transitions professionnelles. Un secteur qu'elle connaît particulièrement bien.

Céline Bedell a contribué, avec son livre, à faire connaître le coaching narratif plus largement et par là même aider à ce que ces idées trouvent leur place et soient reconnues petit à petit comme particulièrement intéressantes pour accompagner individuellement et collectivement dans les organisations.

Notre pays a été traversé, ces dernières années, par des crises successives qui ont fragilisé les personnes et les liens entre les personnes. Les organisations ont dû s'adapter et même se réinventer parfois. Cela a généré de nouveaux besoins, de nouvelles priorités pour les personnes et par là même de nouvelles demandes d'accompagnement.

Le coaching narratif est une jolie réponse à ces nouveaux besoins car c'est une pratique qui aide les personnes à redevenir auteures de leur vie, à reprendre le pouvoir sur leur vie, à vivre en accord avec leurs valeurs et à réinjecter du choix dans leur vie.

Ce livre devrait intéresser tous les coachs mais aussi les managers qui souhaitent à la fois découvrir l'approche narrative, se nourrir de concepts, d'idées et d'outils concrets pour étoffer leurs pratiques mais aussi tous ceux qui sont soucieux de prendre soin des gens et de leurs projets.

Dina Scherrer  
*Coach, Praticienne narrative,  
Enseignante des Pratiques Narratives*

# Préface à la 1<sup>re</sup> édition

VOICI UN LIVRE QUI DEVAIT ÊTRE ÉCRIT. DEPUIS LONGTEMPS, dix ans au moins. Depuis que les idées de l'Approche Narrative australienne ont suffisamment percolé dans le coaching à la française pour s'hybrider et donner naissance à une palette multicolore et créative, où la poésie d'entreprise voisine avec les lettres du futur, où stratégie ne rime plus avec tragédie. Dans ce coaching métissé, les «Big Six», histoires dominantes qui exercent une telle tyrannie sur l'économie qu'elles l'obligent à détruire le monde, sont rendues visibles et les chemins de leur influence balisés par des guirlandes lumineuses de questions.

Oui, il fallait l'écrire, ce livre, car depuis 2004 et la première apparition de Michael White sur la scène française, quatre années seulement avant sa mort tragique, des centaines de coachs se sont initiés à cette approche issue du travail social et de la thérapie familiale, réalisant l'incroyable ressource qu'elle représente pour des dirigeants qui ont mal à leur éthique, des communautés de travail brinquebalées par les transformations permanentes et compulsives des Empires Matriciels, des managers conduits au bord de la rupture par la psychose du contrôle ou du mensonge rituel aux actionnaires.

Un atelier de réparation de la beauté, de la dignité et du respect au cœur de la vie des personnes et des équipes ; voilà le cadeau qu'offre l'approche narrative au coaching. Car aujourd'hui, les Empires Matriciels sont des paquebots aveugles qui foncent sans contrôle dans le brouillard et nous entraînent dans leur naufrage annoncé. Dès lors, le coach narratif, ou plutôt le coach informé par les idées narratives, n'est pas seulement

un guérisseur d'histoires, mais aussi un militant de l'humain face aux systèmes automatiques, un farouche défenseur des voix minoritaires et des communautés poussées dans l'ombre par la trajectoire aveuglante des étoiles jumelles du pouvoir et du privilège. Voilà pourquoi ce livre, il fallait l'écrire.

Et c'est Céline Bedell qui a relevé le défi. Céline fait partie des praticiens narratifs instinctifs, qui travaillaient depuis toujours dans cette posture décentrée et influente, et à qui la formation a permis de mettre des mots et des métaphores sur ce qu'elle faisait déjà. Elle pratique un coaching solide, charpenté, souvent lumineux et tendu, toujours subtil et décalé, je peux le dire pour l'avoir supervisée ainsi que la magnifique équipe du cabinet Version Originale pendant plusieurs années.

Cela m'a rassuré que ce soit elle qui l'écrive, ce livre qu'il fallait écrire. Toutes ses qualités, on les retrouve dans son texte qui permettra au Peuple Coach de découvrir cet immense territoire à explorer au-delà du coaching. Céline s'est jetée dans cette tâche avec humilité et honnêteté. Qu'elle en soit ici remerciée.

Pierre Blanc-Sahnoun  
*Vieux guerrier*  
*Coach narratif et poète d'entreprise*

# Introduction à la 2<sup>e</sup> édition

J'AI RENCONTRÉ L'APPROCHE NARRATIVE assez tôt dans mon parcours de coach, et elle a immédiatement coloré ma pratique. Grâce à elle, j'ai eu l'impression de pouvoir concilier dans mes accompagnements de coaching des aspects importants pour moi : le respect de la singularité, la prise de recul par rapport à tout ce qui nous est imposé, la joie, la créativité, l'humour, sans pour autant perdre de vue la pertinence et l'efficacité pour la personne. Les histoires ont toujours fait partie de ma vie : j'ai eu la chance de grandir entourée de conteurs et de livres, j'ai parcouru le monde pendant plus de vingt ans pour entendre, écrire et raconter des histoires de marques, et aujourd'hui, j'écoute les histoires de mes clients. Chacune de leurs histoires est unique et comporte son lot d'aventures, de doutes, d'épreuves, de rencontres, de révélations. Je les écoute avec l'envie et l'espoir d'aider les personnes à trouver un sens, une cohérence, une énergie nouvelle, un sentiment de plus grande liberté et de puissance au sens de « possibilité de », « capacité à ».

Lorsque j'ai rédigé la première édition de ce livre en 2020, sur l'incitation de Pierre Blanc-Sahnoun, c'était avec les savoirs transmis lors de la supervision collective de trois ans qu'il a menée auprès du cabinet Version Originale dont je fais partie. Ces savoirs ont ensuite été enrichis par les ateliers Arbre de Vie et Chemin de Vie suivis auprès de Dina Scherrer, la lecture de nombreux articles et ouvrages, la rencontre de plusieurs praticiens narratifs et l'expérimentation de l'approche dans des contextes de coraching très variés.

La première édition reflétait mon enthousiasme pour le caractère unique de ses postulats, de sa démarche, pour l'effet puissant et durable sur les clients et avait pour intention de partager mes connaissances et pratiques de la façon la plus claire possible. Au cours de la rédaction et lors de la sortie du livre, deux histoires de problème<sup>1</sup> qui me sont familières se sont manifestées : *TROP DE CHANCE*, car si j'avais pour rêve d'écrire un jour, j'étais très loin du passage à l'acte avant que Pierre ne me le propose, et *POUR QUITTE PRENDS*, puisque mon premier réflexe est toujours de lister toutes les bonnes raisons qui font que je ne me trouve pas légitime.

Ces deux histoires se sont à nouveau éveillées quand François Edom m'a proposé de faire cette deuxième édition. « *TROP DE CHANCE*, la première édition s'est donc vendue », et « *POUR QUITTE PRENDS*, il y a tellement d'autres livres sur le sujet ». Il s'est alors à nouveau agi pour moi de faire appel à deux de mes histoires préférées<sup>2</sup> : *SAISIS TA CHANCE* et *PAS POUR PLUS, MAIS PAS POUR MOINS NON PLUS*. Une chose est certaine : mon enthousiasme pour l'Approche Narrative est intact, et cela me réjouit de voir qu'il est de plus en plus partagé, que la communauté narrative grandit, que les idées narratives se diffusent, que de nouveaux livres et parcours de formation apparaissent.

Entre ces deux éditions, de nouveaux récits ont émergé, certains ont pris de nouvelles formes ou renforcé leur influence. Pour n'en citer que quelques-uns : la COVID-19 et son *monde d'après*, la guerre aux portes de l'Europe alors que plus *jamais ça* depuis *la fin de l'histoire*, les mutations constantes et multiples avatars du *leadership*, la danse main dans la main et dos contre dos de *bienveillance* et *souffrance* au travail, l'impératif de *travailler plus et plus longtemps* alors que le travail disparaît, les promesses et menaces des intelligences artificielles et des metavers... Surtout, le compte à rebours de la fin du vivant sur la Terre semble bel et bien enclenché.

Ce n'est donc pas un hasard si l'Approche Narrative se diffuse de plus en plus, et suscite autant d'intérêt : elle est non seulement particulièrement

---

1. Dans cet ouvrage, les noms choisis pour les histoires de problème seront soulignés en *CAPITALES ITALIQUES*.

2. Les noms choisis pour les histoires préférées seront soulignés en *CAPITALES*.

adaptée pour aider les personnes accompagnées à « rétrécir leurs dragons » et à « réparer leurs histoires », selon les si jolies formules de Pierre Blanc-Sahnoun et Dina Scherrer, mais elle aide, aussi, à trouver, dans les tempêtes qui nous entourent et menacent de nous submerger, des « rivages », des îlots de résistance, de poésie et d'espérance.

Pour cette édition enrichie de nouvelles histoires, mon intention est restée la même : donner et expliciter des exemples concrets d'application de l'Approche Narrative dans le champ du coaching professionnel. Je suis restée au plus près de mon expérience de coach et de superviseuse, qui intervient principalement pour des accompagnements, le plus souvent prescrits, de cadres, dirigeants et équipes d'entreprises privées, autour de thématiques de performance ou de carrière. C'est donc de cette place particulière que je m'exprime, avec toute la conscience de sa limitation, de la difficulté de « vendre » les pratiques narratives aux commanditaires et de les déployer avec intégrité dans les entreprises. C'est aussi de cette place que j'œuvre à aider la personne coachée à « faire sens de son histoire », à se connecter à ses ressources et potentialités pour nourrir d'autres récits d'elle, plus régénérateurs et porteurs de nouvelles initiatives pour sa vie, et que je m'emploie, à mon échelle, à avoir un impact positif et si possible durable sur les organisations.



Partie

**I**

## IL ÉTAIT UNE FOIS

*Le seul véritable voyage, le seul bain de Jouvence, ce ne serait pas d'aller vers de nouveaux paysages, mais d'avoir d'autres yeux, de voir l'univers avec les yeux d'un autre, de cent autres, de voir les cent univers que chacun d'eux voit, que chacun d'eux est.*

Marcel Proust, *À la Recherche du temps perdu*,  
*La Prisonnière*



# 1

---

## IL ÉTAIT UNE FOIS... LE COACHING

### UNE HISTOIRE (PARMI D'AUTRES POSSIBLES)

Art de l'écoute, de la présence à l'autre et du questionnement, le coaching trouverait ses origines au v<sup>e</sup> siècle avant J.-C. dans la maïeutique socratique. D'après le Théétète de Platon, Socrate se présentait comme un accoucheur d'âmes :

*« Quant à ma technique d'accouchement à moi, elle a les mêmes propriétés générales que la leur (celle des sages-femmes), mais elle en diffère en ce qu'elle accouche des hommes, et non des femmes, et en ce qu'elle veille sur leur âme en couches, non sur leur corps. (...) De leur délivrance, en revanche, le dieu et moi sommes responsables. »*

Le terme anglo-saxon « coach » dériverait du français « cocher », *celui qui conduit la diligence pour amener les voyageurs à destination*. Le terme de « coach » désigne même en anglais aussi bien le cocher que la diligence. On trouve, dans ce vocable même, l'idée que le rôle du coach est de mener la personne qui « monte à bord » vers un endroit où elle a choisi de se rendre, et par extension, vers l'atteinte de son objectif, vers la réalisation concrète de son projet, dans certaines conditions de rapidité, de confort et de sécurité.

Employé dès la fin du xix<sup>e</sup> siècle dans les domaines du théâtre, de l'art lyrique, puis au xx<sup>e</sup> siècle dans celui du cinéma pour désigner les accompagnateurs d'artistes, ce terme est ensuite employé dans le domaine

sportif pour désigner la personne qui supervise l'entraînement, tant du point de vue de la mise en condition physique que de la préparation mentale, en vue d'améliorer la performance de l'artiste ou de l'athlète et de maximiser ses chances de réussite ou de victoire. Cette approche est ensuite adaptée au monde de l'entreprise et de ses « champions », les cadres et dirigeants, (aux États-Unis et en Angleterre avec notamment John Whitmore, l'inventeur de la méthode GROW et lui-même ancien coureur automobile), puis en France à partir des années 1980.

Le coaching désigne aujourd'hui un vaste champ d'accompagnement des individus et des collectifs. Coach de dirigeant, coach d'équipes ou d'organisations, coach de vie, coach en décoration ou en style, coach en séduction... La palette des étiquettes est large, tout comme l'est la diversité des écoles, des démarches, des outils, des accréditations et certifications, des profils de coachs, et ce de façon exponentielle au fur et à mesure du développement de cette pratique.

Métier récent qui s'appuie sur différents champs issus de l'anthropologie, de la sociologie, de la philosophie, de la psychologie sociale et clinique, de la psychothérapie sans que ses praticiens ne soient nécessairement tous formés dans ces domaines, c'est une profession « hybride » qui attire, questionne, agace ou repousse. Le terme de coach est utilisé pour parler de métiers très différents (coach de vie, coach sportif, coach professionnel, etc.). Ces usages multiples, relevant parfois de la sphère privée, nuisent à la lisibilité et crédibilité de la profession de coach professionnel. Les clients ayant recours au coaching professionnel reconnaissent toutefois, dans la plupart des cas, la valeur ajoutée indéniable de la profession.

Cadres et dirigeants, confrontés à des choix stratégiques ou des problèmes relationnels, font face à une forme de solitude. Confier ses doutes à un collaborateur, son patron ou son associé apparaît encore souvent comme un aveu de faiblesse ou expose à se sentir jugé, évalué. S'ouvrir à autrui hors de son milieu professionnel, auprès de son conjoint, de ses proches ou de ses amis, permet parfois de bénéficier d'une écoute bienveillante et attentionnée. Mais par leur méconnaissance du milieu de l'entreprise, leur trop grande complaisance envers l'intéressé et le fait qu'ils soient en général « juge et partie », les conversations aboutissent

plus souvent à conforter la personne dans ses propres idées qu'à envisager les situations dans toutes leurs dimensions, élargir leurs perspectives, identifier et les aider à surmonter leurs points de blocage et envisager des solutions nouvelles. Les angles morts, notamment dans la relation aux autres seront d'autant moins éclairés que le lien affectif, social ou hiérarchique est fort.

L'usage du coaching professionnel se démocratise, rendant les prestations accessibles à un plus grand nombre. Aujourd'hui, la multiplication du nombre d'acteurs, la diversité des parcours et des techniques, le faible taux de coachs étant certifiés, accrédités ou supervisés, l'avènement des plateformes de coaching et l'impact à venir des neurosciences et de l'intelligence artificielle sur des formes de coaching « augmentées » questionnent sur la qualité des prestations, feraient peser une menace d'uberisation de la profession ou pourraient même rendre les interactions humaines obsolètes à terme, notamment dans des coachings « simples ».

## LA FINALITÉ

Terme récent aux contours encore flous et aux champs d'application divers, le coaching cherche à se professionnaliser, se structurer et se légitimer par le biais des associations professionnelles telles que l'ICF (International Coach Federation), l'EMCC (European Mentoring and Coaching Council), la SF Coach, Syntec Coaching ou d'autres, des certifications comme le RNCP (Registre national des certifications professionnelles), des codes de déontologie, des chartes, des référentiels de compétences.

Pour le RNCP, le coach professionnel et personnel *« accompagne des personnes, afin qu'elles développent leur potentiel et leur savoir-faire pour franchir un cap difficile ou gérer un changement. Le coach fournit au coaché des outils et des perspectives qui lui permettent de maintenir une vision constructive de l'avenir. Pour y parvenir, ce dernier propose d'identifier des objectifs, des moyens pour les atteindre et les états émotionnels nécessaires à leur accomplissement. »*

L'EMCC définit le coach comme un *« professionnel de l'accompagnement qui a suivi une formation spécifique au coaching, formation qui respecte*

*un référentiel de compétences précis, défini en collaboration avec les fédérations professionnelles. Le coach respecte le Code de Déontologie de la fédération professionnelle à laquelle il est rattaché. Son rôle est d'aider le coaché, avec des processus d'accompagnement adaptés, à bâtir ses propres solutions. Contrairement au consultant, il n'est pas d'abord là pour apporter du contenu et il ne connaît pas forcément les aspects techniques du métier du coaché. Il est là pour mettre en œuvre des processus qui aident le coaché, à dépasser ses obstacles, croître et gagner en efficacité».*

L'ICF définit le coaching comme « *une alliance entre le coach et ses clients dans un processus qui suscite chez eux réflexion et créativité afin de maximiser leur potentiel personnel et professionnel* ».

Dans ces définitions, comme dans celles de la plupart des organismes de coaching, on identifie plusieurs éléments constitutifs du coach :

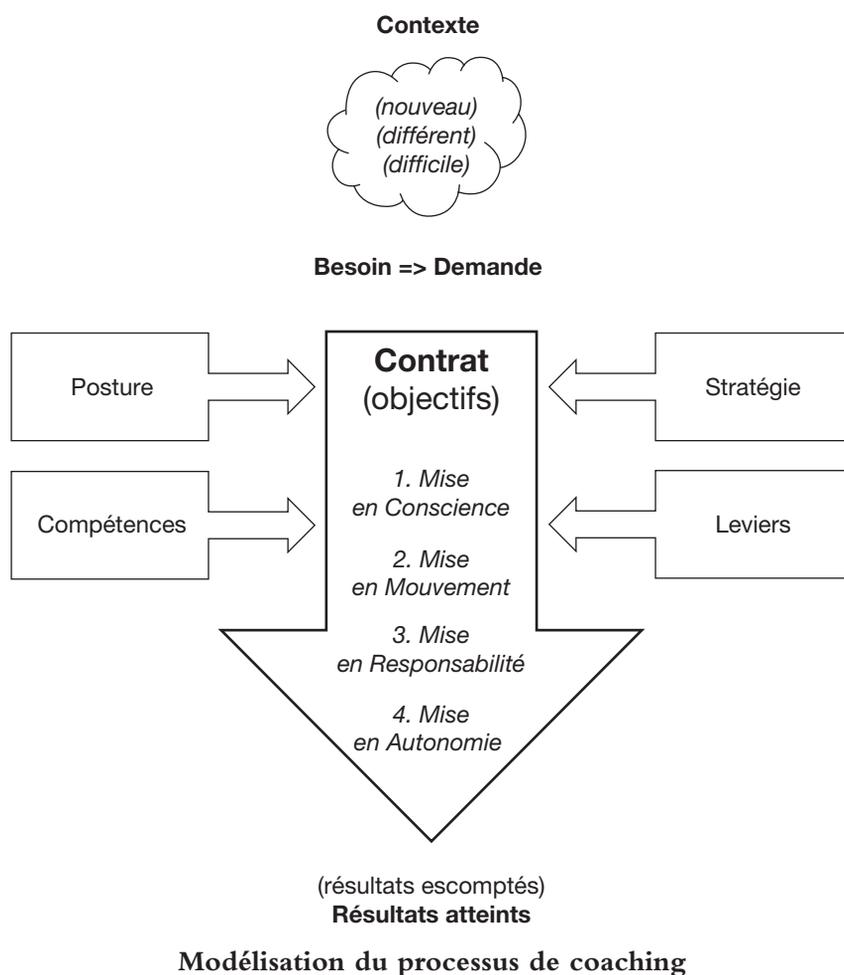
- la responsabilité de la conduite d'un processus ;
- la conduite de la relation dans le respect d'un cadre déontologique ;
- l'acquisition, le déploiement et le développement de compétences spécifiques.

## LE PROCESSUS

Pour accompagner une personne, le coach va mettre en œuvre une qualité de relation, l'alliance, qui permet d'entrer en interaction avec la personne d'une façon telle qu'elle réalise les projets qu'elle choisit de mettre en œuvre en trouvant en elle-même et par elle-même ses solutions et en transformant, si c'est pertinent, ses perceptions et ses comportements. Au-delà de l'atteinte d'objectifs, il s'agit avant tout d'accompagner les individus dans l'imagination de solutions et la conception de plans d'action qui les aideront à réconcilier ce qu'ils savent, ce qu'ils sont, ce qu'ils veulent faire de leur avenir en congruence et dans le respect de leur écologie personnelle. Pour favoriser l'apparition de nouvelles perspectives et l'émergence de ces solutions, le coach va utiliser les différentes postures, techniques de communication spécifiques, outils et stratégies qu'il va acquérir et affiner au cours de sa pratique.

Le schéma ci-dessous vise à modéliser ce processus dans ses grandes lignes :

- Au départ, un contexte en général « problématique » : la personne est confrontée à une situation qu'elle estime ne pas être en mesure de régler seule, ou pour laquelle son environnement estime qu'elle a besoin d'être accompagnée – c'est, le plus souvent, des contextes où il y a un changement fort, où de nouveaux comportements sont requis, où la situation est perçue comme difficile.
- Le coach va faire émerger de ce contexte les besoins de la personne, lui faire formuler une demande à son égard, formaliser des objectifs, avec des résultats escomptés, et établir un *contrat*.



- Le processus va viser à :
  1. Faire prendre conscience à la personne de son système de représentation et élargir son champ de perception.
  2. La remettre en énergie et en mouvement pour sortir du sentiment de blocage et d'impuissance dans laquelle elle se trouve.
  3. La mettre en capacité d'imaginer de nouvelles options et d'élaborer des solutions.
  4. La rendre autonome : maîtresse de ses décisions et en capacité de les mettre en œuvre.
- Pour mener ce processus, le coach va s'appuyer sur une posture, des compétences, une stratégie et des leviers.

### *LE CADRE DÉONTOLOGIQUE*

Les principaux points que l'on va retrouver vont être autour de :

- l'obligation d'information sur la pratique et la qualification professionnelle du coach ;
- l'explicitation du cadre d'intervention et des approches ou méthodes utilisées ;
- l'adéquation entre la démarche proposée et les objectifs visés ;
- la formalisation de la relation par un contrat ;
- la recherche du développement de l'autonomie du client ;
- le respect de l'intérêt du client ;
- la stricte confidentialité des échanges ;
- la vigilance quant aux conflits d'intérêts ;
- l'évitement de relations inappropriées ou de dépendance ;
- l'acceptation du désir du client de changer de coach ou d'arrêter le coaching ;
- la non-interférence des problématiques personnelles du coach avec celles de son coaché ;
- le développement professionnel continu ;
- l'évaluation des pratiques ;
- la supervision.