

Métaphore

JOURNAL DE NLPNL, FÉDÉRATION FRANCOPHONE DES ASSOCIATIONS DE CERTIFIÉS EN PROGRAMMATION NEUROLINGUISTIQUE



Les outils du coach

Alain CARDON

3



Peut-on coacher le changement ?

André de CHATEAUVIEUX

13



L'université d'été de la FFC Pro s'est tenue les 18-19 Septembre 2009

19



Les soirées NLPNL

par Andrée ZERAH

21



Les Journées NLPNL d'île de France

par Andrée ZERAH

22



Édito

Le mot du Président de la Fédération

Ouverture, évolution, transformation

La réflexion concernant la création du **Collège des Coachs PNL** est terminée. Le collège est en cours de création. Il s'agit d'un travail important qui s'appuie sur la demande de plusieurs adhérents et sur nos statuts. Merci à Philippe et Marie Jeanne.

Il s'agit d'une ouverture importante décidée par le comité directeur. En effet, l'utilisation de la PNL s'étend dans de nombreux domaines et nous voulons prendre en compte ces évolutions et leur donner des règles de qualité.

C'est un choix politique important qui donne à la fédération une autre dimension en ajoutant aux axes « Enseignement de la PNL » et « Psychothérapie PNL », un nouvel axe, « **PNL et Entreprise** ».

Nous développons en conséquence des liens privilégiés avec les associations de psychothérapie ainsi qu'avec les fédérations de coaching. Nous nous ouvrons sur une **mise en réseau de la fédération**.

Nous avons constaté qu'un nombre significatif d'adhérents n'ont pas d'association locale à proximité. Nous créons un **collège des adhérents individuels** qui pourra s'organi-

ser et mettre en place de nouveaux services correspondant mieux à leurs besoins.

Nous lançons parallèlement une campagne de **création d'associations locales** en commençant par Toulouse et en préparant des réponses à d'autres demandes comme la Normandie ou les territoires d'outremer.

Toute cette ouverture crée un grand espace de changement au sein de la fédération.

Le comité directeur voit son rôle de cohésion, coordination et synergie se renforcer.

Dans la perspective du thème de notre prochain congrès « **acteurs du changement** » en janvier 2010, la fédération et le Comité Directeur en particulier, vivent au cœur des transformations.

Temps de dynamisme, de pose de nouveaux repères, de confrontation, où nous gardons **l'homme au cœur des débats** dans la vision permanente de l'excellence.



GUY LE GOUGE

PRÉSIDENT

Édito de la Présidente de la Commission



Bonjour à tous!!!

Vous avez manifesté votre enthousiasme pour nos citations visuelles,... nous en ferons une rubrique régulière, que vous

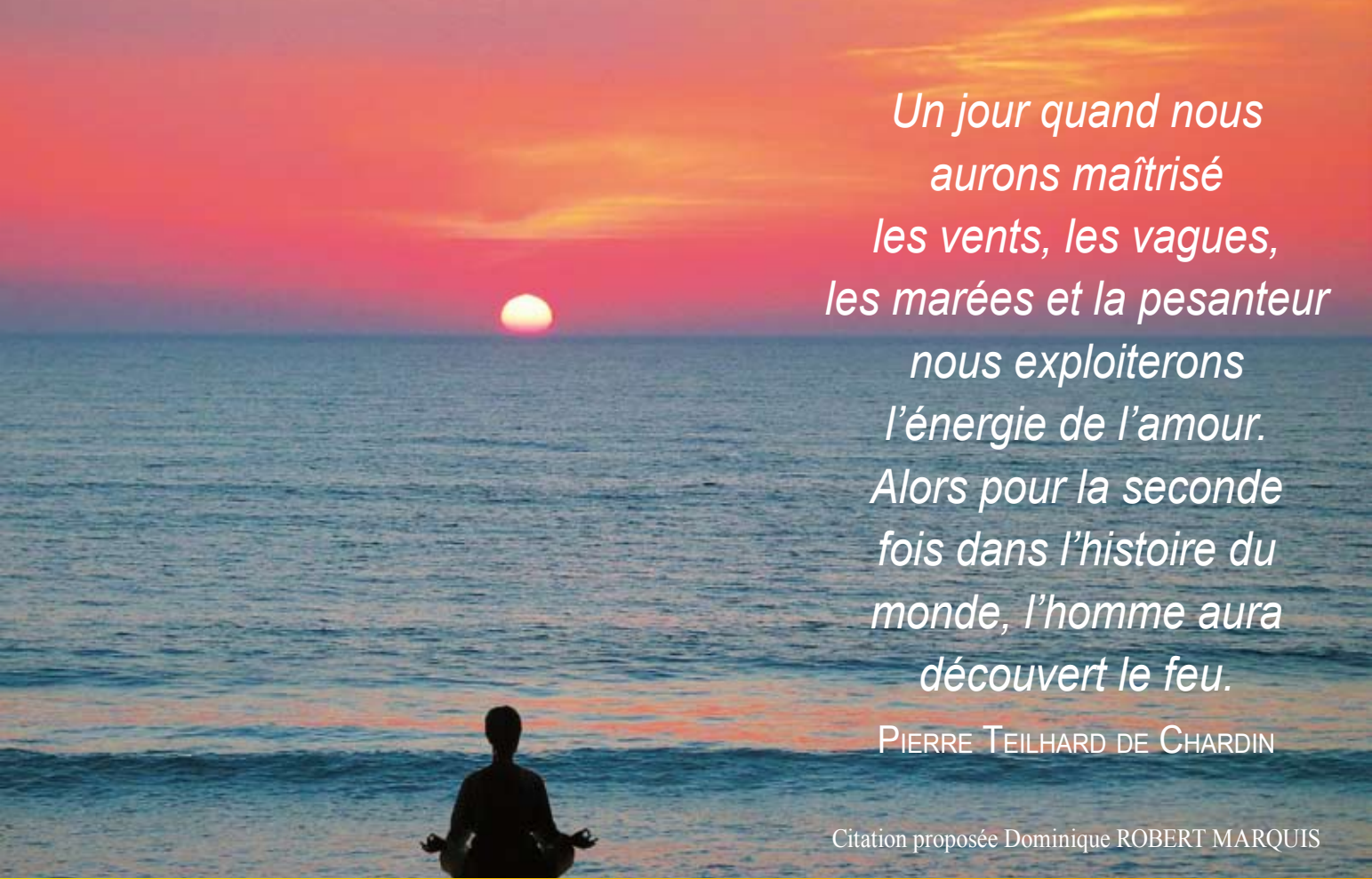
retrouverez d'un numéro à l'autre!!!

La constitution du collège des coachs est un grand événement aussi nous avons sélectionné tout spécialement des articles sur le coaching. Celui d'Alain CARDON entre autres, coach international qu'il n'est plus besoin de présenter, et qui écrit de nombreux articles sur les fondamentaux.

Cet article sur « *Les questions en coaching* » vous permettra de comparer les points communs et les différences avec les « *questions de la PNL* ».

Et celui d'André de Châteaueux vous fera entrer dans l'intimité du coaching. Bonne lecture et bons commentaires! N'hésitez plus à nous contacter et à nous proposer vos suggestions, vos souhaits, ils nous permettront d'être encore plus proches de vous... À tout bientôt.

MARIE JEANNE HUGUET



*Un jour quand nous
aurons maîtrisé
les vents, les vagues,
les marées et la pesanteur
nous exploiterons
l'énergie de l'amour.
Alors pour la seconde
fois dans l'histoire du
monde, l'homme aura
découvert le feu.*

PIERRE TEILHARD DE CHARDIN

Citation proposée Dominique ROBERT MARQUIS

Métaphore 55 / Journal de NLPNL / www.nlpnl.eu

Programme du CONGRÈS NPNL 2010

L'open space

Mathilde BERTRAND

**La spirale dynamique ;
un modèle pour éclairer
et accompagner
changement individuel et
collectif**

Véronique GUERIN

**Peut-on accompagner
sans contraindre ? ou
comment laisser du
choix dans un cadre
contraignant !**

Bertrand HENOT

**« Coaches comme Acteurs
du changement dans les
grands projets industriels
internationaux »**

Michael HOLZHAUSER



**Surfer sur la crise en
créant son identité
numérique et sa marque
personnelle**

Marie Jeanne HUGUET & Jean
Christophe THIBAUD

**Osez un changement
de paradigme dans
l'éducation de vos
enfants : avec la PNL,
Devenez un Parent
Coach®**

Brigitte KRAMER & Christine
DIMAJO-DONATI

Constellations Familiales
Eric LAUDIERE

**La relation homme/
femme d'hier à demain**
Dora PANNOZZO-MOCHON

**Nettoyer le passé
pour aller dans la
transformation**

Anne PIERARD

**Le Cerveau, la
Salutogenèse et les
techniques puissantes de
la PNLt5**

Gisela PERREN

**Être acteur du changement
dans sa « Juste Autorité »**
Hélène ROUBEIX

**Le Manager Coach,
facilitateur des processus
de changement pour les
nouveaux besoins de
l'entreprise.**

Philippe TAKACS

**Approche mimétique
de l'Œdipe et thérapie
collaborative**
J. BETBEZE

Événements

**Le collège des coaches a vu le jour
en cette fin d'année 2009 et la
première réunion officielle aura lieu
le vendredi 22 janvier 2010 à 19h,
veille du congrès de NLPNL de 2010.**

**Vous êtes nombreux à être intéressés
par le coaching, cette forme
particulière d'accompagnement
individuel et collectif, et nous
publierons de façon régulière
des articles sur le coaching,
des comptes rendus des conférences
et événements organisés par le
collège des coaches, des comptes
rendus des congrès de coaching,
tel que l'université de la FFC Pro
du 18 & 19 septembre 2009 à
laquelle NLPNL a été convié.
Bienvenus aux coaches qui nous
rejoindront en 2010, beaucoup de
bonnes surprises les attendent.**



Les outils du coach

PAR ALAIN CARDON

Les questions du coach

L'art du coach : faciliter l'émergence de nouvelles perspectives

Il est souvent dit et répété que le coach professionnel accompagne son client en évitant soigneusement de se substituer à sa démarche ou de lui proposer des réponses voire des options de réponses. Il est même généralement précisé qu'un coach aide son client à trouver ses propres solutions surtout en lui posant des questions.

Ces affirmations relativement claires voire surprenantes nécessitent une clarification précise sur la forme et sur le sens que peuvent avoir les questions que pose le coach à son client. En effet, le type de questions posées par le coach et surtout, l'objet de ces questions peuvent faire la différence entre une véritable approche de coaching et une enquête dirigée par un policier ou une interview approfondie menée par un journaliste.

Attention : De façon générale, l'art de poser de bonnes questions échappe aussi à beaucoup de coaches. Ils en posent souvent beaucoup trop, dans le but logique de comprendre le détail des préoccupations et difficultés du client.

Par conséquent, nous proposons ce texte sur les questions en coaching en soulignant que cet ensemble de techniques est très largement subordonné à la réelle capacité d'écoute profonde et inconditionnelle de tout ce que le client est, et souhaite devenir. Dans cette optique, toutes les techniques

qui permettent de développer la relation de coaching restent celles qui posent le cadre fondamental de ce métier.

Le sens des questions du coach

L'ensemble de la démarche de coaching repose sur un cadre de référence précis. Toutes les actions et interventions du coach, dont les questions qu'il pose, s'inscrivent au sein d'une posture philosophique précise : Le client est *a priori* intelligent et bien renseigné sur la dimension technique de ses préoccupations soit pour résoudre son problème soit pour atteindre des résultats plus performants que ceux qu'il a obtenus par le passé. Par conséquent, **le client doit être considéré par le coach comme un expert dans son domaine de préoccupation. Seul le client est capable de trouver les réponses les plus appropriées à l'atteinte de ses objectifs.**

Pour donner des exemples, le coach d'un champion olympique de judo n'est pas un meilleur « judoka » que le sportif qu'il accompagne. Sinon ce coach se trouverait champion à la place de son client. Pas plus que le coach d'un directeur financier n'est un meilleur expert que son client dans les finances de l'entreprise qui l'emploie. Enfin, le coach d'un entrepreneur qui monte son entreprise n'est pas un meilleur entrepreneur que son client dans la connaissance de l'environnement spécifique de son projet professionnel.

Il est donc futile de croire qu'au

cours d'un entretien, un coach pourra trouver une réponse que son client n'a pas déjà envisagée. Il est presque inimaginable qu'un coach puisse trouver des solutions utiles dans le domaine d'expertise de son client. Par conséquent, il ne s'agit pas pour un coach de poser des questions dont le but serait de faire la chasse à la « tâche aveugle » ou à l'idée originale dans un ensemble de réflexions que le client a généralement déjà travaillé en long, en large et en travers. Il est *a priori* nécessaire de se dire que toutes les idées auxquelles un coach pourrait penser sont déjà envisagées et rejetées par le client. L'humilité est de mise, le client n'est pas idiot.

Il s'avère généralement qu'à chaque fois qu'un coach « s'oublie » et ose proposer un début de solution, le client répond presque inexorablement par un « oui, mais » dubitatif, sinon par une longue explication du contexte qui l'empêche de mettre en œuvre l'option maladroitement proposée ou suggérée par le coach prétentieux.

Alors que fait le coach face à son client ?

La réponse à cette question pose le cadre fondamental du *sens* de la démarche du coach et de l'utilisation de tous les « outils » de coaching dans une posture d'accompagnement. La compréhension de ce cadre est essentielle pour savoir *comment* poser *quelles* questions, à *quel* moment.

Le cadre de référence du client

Pour une bonne pratique du coaching, il faut savoir que si le client



est le premier et le meilleur expert de son problème, de son objectif ou de son ambition, c'est justement ce qui le motive à faire appel à un coach. Lorsqu'un client aborde un enjeu important avec son coach, il a souvent déjà fait le tour complet de son problème ou de sa situation. Il se trouve dans une contrée intimement connue, mais dans une impasse. Il a déjà réfléchi à son problème ou à son ambition, et pour lui, *il n'y a pas* de solution au problème tel qu'il le pose, *il n'y a pas* de façons d'atteindre son objectif dans son contexte, tel qu'il le perçoit.

Or c'est là la clef du problème du client et la fondation de l'art du coaching. **Tel qu'il le pose, le problème du client est insoluble. Tel qu'il l'envisage, son objectif est inatteignable. Tel qu'il l'aborde, sa situation est sans issue.** C'est donc sur ce point que le coach se concentre à la fois dans son écoute du client et dans la mise en œuvre de toutes ses capacités créatives.

Par conséquent, le coach professionnel ne se focalise pas sur le problème *tel qu'il est posé* par un client, mais plutôt *sur sa façon de poser ses problèmes*. **Le coach ne se centre pas sur l'ambition telle qu'elle est envisagée par un client, mais sur le cadre de référence du client qui envisage ses objectifs.**

Il faut savoir en effet que si une personne a clairement posé un problème, et si elle est considérée comme intelligente et experte dans son domaine, alors elle devrait pouvoir le résoudre toute seule. Par conséquent, si cette personne ne trouve pas de solution à son problème ou ne trouve pas les moyens d'atteindre son objectif, il est nécessaire d'envisager qu'elle devrait reconsidérer *la façon* dont elle pose son problème ou envisage d'accomplir sa performance.

La démarche originale du coaching repose sur ce principe: un problème *bien posé* trouve facilement sa solution, et inversement, un problème qui n'a pas de solution est très probablement posé de façon trop restrictive ou contraignante.

Les questions puissantes

Par conséquent, lorsqu'un client ne trouve pas d'issue à ses enjeux, rien ne sert de chercher une solution *là où il cherche* ou *dans sa façon de chercher*. Par contre, il est nécessaire de l'accompagner dans une reconfiguration *de sa façon* d'aborder son problème ou son ambition. Cette approche se retrouve très concrètement dans l'écoute du coach et dans son art de poser des questions. Par conséquent, les questions que l'on considère comme des questions *puissantes* en coaching sont celles qui proposent au client de reconsidérer sa façon d'aborder son problème ou son ambition.

Pour reformuler la spécificité du coaching

- Un coach n'écoute pas tellement le problème du client, il écoute surtout *la façon* dont le client pose son problème. Par conséquent, il ne réfléchit pas *avec* le client, **il s'intéresse à la façon de réfléchir du client.**

- Un coach ne cherche pas tellement à aider le client *dans* son cadre de référence, **il cherche à aider le client à modifier son cadre de référence pour percevoir son univers autrement.**

- Les questions du coach ne sont pas posées pour obtenir plus d'informations de la part du client mais plutôt pour le **provoquer à sentir, à réfléchir**

et à réagir autrement.

Par conséquent, le coach ne s'intéresse surtout pas aux détails techniques du problème du client au risque de se retrouver prisonnier du même cadre de référence restreint. Il intervient sur le cadre général qui détermine *le mode de recherche* du client.

Un coach n'accompagne pas le client dans le traitement de ses émotions, il aide le client à percevoir sa situation autrement, de façon à ce qu'elle provoque d'autres émotions.

Pour conclure cette introduction sur le *sens* de l'utilisation des outils du coaching, que ce soit en se servant des techniques de communication plus passives ou des interventions et questions plus actives, tout l'art du coach et toute son attention sont centrés sur deux points:

- **Écouter et intervenir surtout sur qui le client est en tant que personne.**

- **Écouter et intervenir surtout sur comment le client fonctionne:** comment il perçoit, quelles sont ses croyances auto confirmantes, ses valeurs, ses schémas de pensée et d'émotions, etc.

En aucun cas, l'attention du coach n'est focalisée sur la dimension technique du problème ponctuel à résoudre ou de l'objectif à atteindre. Autrement dit, en aucun cas, le coach ne se *substitue* au client, au risque de se trouver prisonnier des mêmes contraintes, coincé au fond de la même impasse.

Paradoxalement, c'est cette approche qui permettra au client de résoudre son problème ou d'atteindre son objectif. En effet, c'est un travail de *reconfiguration* du cadre de référence du client ou de changement de sa perspective sur ses enjeux qui lui permet de subitement trouver toute une nouvelle approche pour résoudre tous ses problèmes ou de réaliser tou-



tes ses ambitions.

Cette approche est quelquefois relativement difficile à mettre en œuvre. De nombreux clients ressentent le besoin pressant de faire un inventaire complet du cheminement qui justement les a menés à leur impasse. Beaucoup de clients souhaitent décrire tout le détail contraignant de leur perception de leur environnement. Or c'est *cette perception* même qui justement les limite au point de chercher l'accompagnement d'un coach. Il leur semble paradoxalement logique de croire que leur coach doit être mis « au parfum » de tout le détail des informations qui justement sont partie intégrante du cadre de référence qui les limite.

Dans ce contexte paradoxal de la relation avec le client, plus le coach écoute le détail de la situation du client et plus il compatit avec le client, plus il risque de se trouver *avec* lui dans une situation sans issue. Par conséquent, la posture du coach consiste à **accompagner le client sans jamais totalement épouser son cadre de référence**, sans jamais complètement plonger au sein de son univers. Son rôle est justement d'aider le client à remettre son cadre de référence en question, à percevoir son environnement sous un angle différent, à envisager son univers sous une forme originale et résolutoire.

Les différentes questions du coach, ces outils formidablement utiles, prennent leur pleine puissance lorsqu'elles sont maniées avec finesse et pertinence pour aider le client à percevoir autrement *afin* de faire autre chose. Les questions servent à accompagner le client dans une démarche sans équivoque : la mutation ou transformation du cadre de référence qui limite son potentiel de croissance et de développement *afin* qu'ensuite il agisse autrement.

Les différents types de questions

En coaching, il est utile de laisser au client un maximum d'espace de liberté afin qu'il puisse y déployer son dialogue, son cadre de référence, son potentiel de croissance. Par conséquent, la démarche du coach consiste, à être présent de façon relativement simple et transparente, sauf pour quelques intrusions occasionnelles, respectueuses, précises et courtes. Cette attitude « minimaliste » concerne toutes les questions que le coach pourrait poser.

Les Questions Simples/ Compliquées

Par des questions trop nombreuses, trop longues et relativement dirigées sur des options personnelles, certains coachs révèlent qu'ils cherchent à indirectement ou inconsciemment proposer des solutions, obtenir de la reconnaissance, justifier leur présence, accélérer le processus du client, etc. Même si ces questions trop nombreuses et souvent inappropriées partent de bons sentiments, elles ne font qu'entraver la démarche autonome du client. Ces questions sont donc considérées comme inefficaces.

Cela dit, attention. Le contraire d'une question simple n'est pas la question complexe, mais plutôt la question compliquée, sinueuse ou alambiquée. Les questions complexes se réfèrent à l'approche « de la complexité » synonyme de « l'approche système ». Cette approche peut proposer un certain nombre de questions dites « complexes » qui matérialisent des stratégies puissantes utilisées

par des coachs professionnels. Nous aborderons ce type de questions un peu plus tard.

Les Questions Neutres/Dirigées

Une autre distinction entre différentes questions concerne leur objet. En coaching comme en communication générale, nous considérons qu'une question sert surtout à obtenir de l'information nouvelle. Par conséquent, **pour réellement obtenir une nouvelle information, il est utile de ne pas chercher à influencer par avance le contenu de la réponse.**

Une question qui laisse le champ du contenu entièrement libre à l'interlocuteur ; est une « question neutre », et elle est considérée comme utile. Par contre, une question qui dans sa formulation propose une forme de réponse, est une « question dirigée ». Pour un coach, elle est à éviter. Par exemple :

« Êtes-vous en colère ? » propose une émotion parmi d'autres et centre l'attention du client sur un contenu spécifique.

Le client peut se centrer sur cette émotion et remarquer qu'effectivement, il ressent un certain agacement proche d'un sentiment de colère. Attention cependant, car une concentration personnelle sur n'importe quelle émotion peut lui donner de l'importance, aux dépens d'une autre émotion toute aussi présente, mais pas mentionnée par le coach.

Par conséquent, si l'on souhaite réellement savoir ce qu'une personne pense, ressent, etc., il est utile de lui poser une question plus « neutre » (même si elle est dirigée sur des émotions ou sentiments) qui présente une forme à même de faciliter son expression libre, par exemple :

« Que ressentez-vous ? »

La forme de la question ci-dessus :



« Êtes-vous en colère » a cependant le mérite d'être *simple* plutôt que *compliquée*. Quelques questions dirigées véhiculent tellement d'informations voire de jugements et de croyances qu'elles proposent plutôt à l'interlocuteur d'accepter ou de refuser le cadre de référence restreint de celui qui les pose. Si formellement ces questions prétendent chercher de l'information, c'est plutôt le contraire qui semble l'emporter. Exemples :

- « Ne ressentez-vous pas une réaction de type colère, ou au moins un agacement, face à cet environnement passif qui finalement vous oblige à porter plus que votre part de responsabilité ? ».

- « Ne croyez-vous pas que lorsqu'on est dans un contexte hiérarchique et que la culture de l'entreprise est de type traditionnel, il vaut mieux réfléchir à deux fois avant de prendre des risques ? ».

Il est évident que les deux questions dirigées et compliquées ci-dessus ne sont pas des questions de coachs. Si un coach souhaite laisser à son client un espace véritablement libre pour qu'il puisse s'exprimer sans entrave, une question neutre et simple est particulièrement recommandée : « Que pensez-vous ? », ou encore « Que ressentez-vous ? », etc. sont considérées comme des questions bien plus neutres, et « ouvertes ».

Les Questions Ouvertes/Fermées

Parmi les catégories de questions, **il existe aussi les « questions ouvertes », qui laissent au client le choix d'un vaste terrain d'expression**, et les « questions fermées », qui proposent un choix ou une alternative où le client aura à décider ou à prendre position. Les questions ouvertes élargissent le champ du « dialogue » du client, alors que les questions fermées

le dirigent vers la nécessité de faire un choix. Prenons quelques questions ouvertes :

- Que voulez-vous faire dans cette situation ?
- Quelles sont vos options ?
- Quelle est pour vous l'étape suivante ?
- Quels sont vos délais de mise en œuvre ?
- Que ressentez-vous face à cette situation ?

Face à ce type de questions, le client peut développer ce qu'il veut, ce qu'il sent, parler de son rythme, évoquer ses pensées, etc. Rien dans la formulation de la question ne suggère que le coach a une idée précise ou une attente particulière. Le coach n'influe pas sur la réponse. Ce type de question suscite de la part du client un développement plus personnel, quelquefois original ou inattendu, quelquefois plus long voire hésitant.

Lors d'autres séquences de coaching, il sera utile d'accompagner le client dans une dynamique de centration ou de concentration de sa démarche. Par moment en effet, il est utile pour le coach d'aider le client à restreindre le champ de sa recherche ou de son « dialogue » personnel. Le coach proposera alors une forme de question dont le contenu est plus « dirigé » :

- Voulez-vous agir, ou préférez-vous attendre un peu ?
- Vous préférez l'option A, l'option B, ou encore la C ?
- Vous allez réagir tout de suite, ou vous voulez laisser la situation mûrir un peu ?
- Vous sentez-vous plutôt agacé ou plutôt stimulé par cet événement ?

Ces questions proposent toutes une alternative. Elles proposent au client de faire un choix. Le client doit décider entre deux ou plusieurs options proposées par le coach (mais issues

du dialogue du client). Si le client n'a pas déjà décidé de se positionner, la forme de la question lui suggère de le faire. L'intérêt de ce type de question est donc d'accompagner un client lorsqu'il est prêt à faire un choix. Pour le coach, il est utile de souligner que *la forme* de la question « fermée » peut diriger un client vers une action ou vers une conclusion, sans pour autant influencer le *contenu* de son choix.

Attention, car si ce choix est proposé trop tôt, le client ne sera pas prêt à trancher. « Je ne sais pas » sera invariablement la réponse impuissante qui indiquera que le choix est proposé de façon prématurée. Par conséquent, **il est utile pour un coach de savoir quand poser une question fermée.**

- Elle peut provoquer ou confirmer une décision ou une conclusion lorsque celles-ci sont mûres.

- Elles peuvent souligner la précipitation du coach, ou un manque de préparation du client, lorsqu'elles sont proposées de façon prématurée.

Attention, car les questions fermées suscitent généralement une réponse courte de la part du client. Il se peut qu'après avoir répondu, il s'attende à ce que le coach reprenne l'initiative avec une autre question. Par conséquent, les questions fermées posent une sorte de jalon qui peut provoquer une pause dans le dialogue du client. Une relance judicieuse de la part du coach aidera le client à approfondir sa pensée, ou à entamer une transition progressive vers un autre travail de dialogue personnel.

Les Questions Actives/Analytiques

Une autre distinction entre les types de questions, différencie celles qui sont centrées sur une réponse analytique de celles qui suscitent une l'action. Les questions analytiques



suscitent généralement des réponses qui font appel au passé ou au cadre de référence acquis du client.

En posant une question analytique, il s'agit de centrer le client sur la compréhension de ses motivations, de son contexte et de ses aides et contraintes. Le client s'étendra sur l'historique ou sur un descriptif plus détaillé de sa situation. Lorsqu'elles sont posées par le coach, ces questions arrachent plus d'informations du client, sous forme d'explications voire de justifications. Par conséquent, soulignons que **les questions analytiques ne sont pas parmi les questions que devrait privilégier un coach.**

En effet, si le coaching est une démarche d'accompagnement centré sur des résultats dans l'action, **il est utile de privilégier une démarche volontairement dirigée dans une dimension active, résolument tournée vers l'avenir, le changement, la mise en œuvre de solutions et de moyens de réussite.**

Pourquoi ?

La première conséquence pratique de cette stratégie qui caractérise le coaching est d'éviter à tout prix de poser la question « pourquoi ? ». Presque à chaque fois que cette question est posée, la réponse qui suit est une élaboration plus détaillée du cadre de référence qui justement restreint l'agilité ou la mobilité mentale ou émotionnelle du client. « Pourquoi ? » suscite presque systématiquement chez le client plus d'informations sous forme de justifications. Immanquablement, celles-ci sont issues soit du passé du client soit de son environnement perçu comme contraignant ou restrictif, et qui limite ses possibilités dans l'avenir.

Dans la suite de cette logique, toutes les questions centrées sur la com-

préhension du problème, sur le passé, sur les difficultés insurmontables du client, sur la compréhension de son contexte ou sur ses mauvaises options passées peuvent être considérées comme pratiquement inutiles. Si elles partent du principe paradoxal que « pour réussir il faut comprendre pourquoi on a échoué », elles ne font que laisser le client au fond du contexte ou du cadre de référence qui justement le limite et duquel il faudrait justement l'aider à s'extraire.

Il y a bien entendu quelques exceptions importantes à cette affirmation. Un coach peut par exemple demander « pourquoi ? » pour mieux saisir dans la réponse du client *la façon dont il se limite*. S'il n'écoute pas le contenu de la réponse au premier degré mais cherche plutôt à saisir ce qui se cache derrière les mots pour appréhender le cadre de référence du client, alors la réponse peut être utile pour que le coach puisse mieux comprendre la façon de penser du client.

Ainsi, si d'aventure, le coach demande à son client « pourquoi ? », il n'écouterait pas tant le contenu de la réponse dans sa spécificité propre à la situation, mais plutôt dans sa forme générale. Celle-ci fournit souvent des indications de la structure limitante du cadre de référence du client.

Comment ?

Les questions centrées sur l'action ont le mérite de pousser le client à envisager des possibilités d'avenir, la création d'un futur particulier, voire différent. En général, ces questions commencent par « comment faire pour... ? ».

Plus précisément, les questions qui commencent par « Comment allez-vous faire pour... ? » sont considérées des meilleures en coaching. Cette forme de question est ouverte mais elle peut être soit neutre, soit

subtilement dirigée selon le travail de coaching effectué préalablement.

En effet, le « **comment allez-vous faire pour...** » **présuppose que le client a déjà décidé de passer à l'acte**, et qu'il peut maintenant réfléchir à sa stratégie, sa tactique ou son comportement. Cette présupposition peut être déjà confirmée par un travail précédant la question, auquel cas la question est neutre. Si le client n'a pas encore donné d'indications qu'il souhaite passer à l'acte, cette question de la part d'un coach *dirige* le client vers un choix d'action. Par conséquent, lorsqu'elle est posée de façon prématurée par rapport au choix du client de passer à l'acte, une question sur « comment faire » serait considérée comme dirigée et quelquefois ressentie comme inappropriée.

Pour exemple, considérons les deux questions suivantes :

- « Est-ce que vous allez expliquer votre point de vue à votre collaborateur ? »

La question est analytique et neutre. « Est-ce que vous allez... » est une question qui propose au client de réfléchir à l'opportunité d'envisager une action, ou pas. Elle suscite un dialogue sur les avantages et les inconvénients d'agir, ce qui en soit privilégie la réflexion et repousse même passagèrement la décision d'agir. Cela peut être opportun, si le client n'est pas prêt à agir, ou inopportun si elle le conforte dans un report de l'action.

- « Comment allez-vous expliquer votre point de vue à votre collaborateur ? »

Cette question est considérée comme active et quelquefois dirigée. La question qui commence par « Comment... ? » dans l'exemple ci-dessus pose comme *acquis* qu'il y aura une explication. La question est centrée sur *comment* le client va s'y prendre.



Elle propose au client de travailler sur la préparation d'une mise en œuvre, en partant du principe que la décision d'action est *déjà* prise. Si le client n'est pas prêt, il pourrait ressentir que le coach le presse dans une direction qu'il n'a pas encore choisie. Par contre, si le client est déjà prêt à passer à l'acte, alors cette question opportune lui propose d'avancer en passant à la définition d'une tactique ou d'une stratégie.

En général dans le contexte d'une démarche de coaching, les questions qui centrent rapidement le client sur l'élaboration et la mise en œuvre de ses solutions et l'élaboration *active* de son avenir sont considérées comme beaucoup plus puissantes que des questions qui centrent le client sur l'analyse et la compréhension de sa situation présente ou passée.

La formulation des questions

En plus d'un choix attentif sur le genre de questions, le coach accorde une attention particulière à la formulation du contenu linguistique de ses questions. À titre d'exemple, considérez la formulation de la première question qu'un coach peut poser en début de séance pour aider le client à se centrer sur ses enjeux du moment.

- « En quoi puis-je vous être utile ? », ou
- « Alors ?... (suivi d'un silence) », ou
- « Sur quoi voulez-vous travailler aujourd'hui ? », ou
- « Qu'est-ce qui vous amène ? » ou
- « Quels objectifs souhaitez-vous atteindre d'ici la fin de cette session ? », ou
- « Qu'attendez-vous de moi ? », ou
- « Où en êtes-vous par

rapport à vos enjeux ? » ou

- « Quels résultats souhaitez-vous obtenir cette fois-ci ? » etc.

Ces questions illustrent la façon routinière avec laquelle une question essentielle peut être posée par des coachs pour proposer au client de commencer une séquence de travail. En apparence, chacune de ces questions ressemble aux autres. **Chaque question propose en tout cas de mettre le client en position d'acteur en lui offrant la possibilité de prendre une part active et responsable pour démarrer son travail.**

Un regard plus attentif sur la formulation linguistique de chaque question révèle toutefois qu'elles sont toutes relativement différentes. Chacune propose de façon subtile un cadre de référence relativement distinct. Si certaines questions proposent au client d'être actif et responsable, deux d'entre elles proposent au client de plutôt formuler des demandes au coach. Si une autre question offre au client un cadre totalement ouvert et non directif, une autre lui propose de faire le point de sa situation, et une autre encore lui propose de tout de suite se centrer sur les objectifs qu'il veut atteindre. Ces multiples façons d'introduire une session de coaching sont fondamentalement différentes et peuvent susciter des résultats quelquefois radicalement opposés.

Cela illustre que toutes les questions posées par un coach méritent une réflexion approfondie quant à leur formulation. Tout au long d'une session de coaching, il ne peut y avoir de formulations innocentes. Au-delà d'une intention apparente, le détail de la formulation linguistique de chaque question et intervention du coach véhicule un cadre de référence relationnel et opérationnel.

C'est là que l'on constate que si le

coaching est une démarche de questionnement du cadre de référence du client, il repose sur une écoute et un maniement linguistique très attentifs. C'est en effet principalement à travers une utilisation très précise et judicieuse des mots, de la structure et des subtilités du langage que le coach pratique son art. Dans ce sens, le coaching est une approche résolument linguistique.

En écoutant attentivement le dialogue du client, le coach pourra saisir toutes les subtilités de son cadre de référence. De la même façon c'est en choisissant ses propres mots et en formulant ses propres questions avec la même précision qu'il transmettra au client de façon claire de nombreux leviers de changements sinon de transformations radicales de son univers de réussite.

En tenant compte de ce contexte général de la pratique du coach, nous pouvons aborder d'autres catégories de questions, et leur utilité dans le déploiement de l'art du coaching.

Pour « Responsabiliser » le Client

La formulation judicieuse de questions permet de régulièrement rappeler au client que c'est à lui de piloter son propre travail. Plus un coach se souvient de régulièrement mettre le client au centre de la démarche de coaching plus le client assume son autonomie et sa capacité à se développer tout seul. Concrètement, le coach effectue ce rappel en formulant régulièrement des questions qui proposent au client d'être actif sinon décisionnaire dans tous les choix qui concernent le contenu et le processus du travail de coaching.

Considérez les différentes formulations de questions ci-dessous :

- « Quels résultats voulez-vous ac-



complir aujourd'hui ? ».

- « Comment voulez-vous démarrer ? ».
- « Où en êtes-vous maintenant ? ».
- « Quelle est pour toi, la prochaine étape ? »
- « Comment souhaitez-vous conclure cette session ? »
- « Que voulez-vous mettre en œuvre d'ici notre prochain rendez-vous ? »

L'interpellation du client de façon directe avec « vous » et « tu » s'avère être une démarche beaucoup plus active que de tenter de le protéger par des formulations plus impersonnelles (« on », ou « il »), plus collectives (« nous ») ou centrées sur le coach, (« je »). Considérez la formulation suivante centrée sur la volonté du coach :

- « *Je* vous propose d'arrêter le travail un moment afin de faire un point », ou
- « *Je* trouve que nous avons bien posé le problème. »

Considérez aussi le manque de puissance des formulations indirectes qui mettent en scène des sujets vagues ou collectifs tels « on », « nous », ou « il ».

- « Il est presque le temps pour nous de conclure. »
- « Quelle peut-être la suite logique de notre travail ? »
- « Quels sont nos objectifs pour aujourd'hui ? »
- « Quelle est le premier thème à aborder ? »
- « Pourrions-nous maintenant envisager des mises en œuvres pour la prochaine session ? »

Pour Respecter le Client

Quelques questions utiles demandent des permissions de la part du client. Formulées par le coach, et sachant que le client ne peut souvent répondre que par un « oui », elles

peuvent sembler purement formelles. Au-delà de cette apparence, elles permettent au coach de régulièrement manifester (et de se rappeler à lui-même en passant) que l'espace du coaching appartient d'abord au client. Avant d'intervenir dans cet espace privé, il manifeste son respect en demandant au client sa permission d'intervenir :

- « Puis-je vous interrompre ? »
- « Vous permettez que je vous pose une question ? »
- « Permettez-vous que je vous reformule ce que je comprends ? »
- « Puis-je partager un sentiment ? »

De toute évidence, certaines de ces demandes sont paradoxales. En effet, une demande d'interruption est déjà une interruption comme une demande de pouvoir poser une question est déjà une question. Mais ces demandes expriment le respect de l'espace du client par le coach et permettent au coach de souligner l'importance de l'intervention qui va suivre. **Lorsque le client donne au coach sa permission d'intervenir au sein de son dialogue personnel, il est beaucoup plus à même d'écouter le sens profond de ce qui suit.**

Les questions « pratiques »

Lorsque le client aborde ses enjeux d'une façon trop vague ou trop générale, il est utile pour le coach de le ramener sur du précis, concret, mesurable et pratique. En effet, si le coaching permet de réaliser des changements importants, c'est souvent par une approche résolument progressive et pragmatique. Les quelques exemples ci-dessous proposent des illustrations :

- Le client : « Je n'arrive pas à finir les projets que j'entreprends ».

- Le coach : « Pouvez-vous me donner un exemple de projet en cours, que vous aurez des difficultés à finir ? »

- Le client : « Je ne supporte pas les personnes indécises ».

- Le coach : « Qui, par exemple, en ce moment ? ».

- Le client : « Je veux améliorer mes relations avec mes collaborateurs »

- Le coach : « En commençant par lequel ? »

D'une part, le principe est bien évidemment de procéder de façon pratique. D'autre part, il s'agit de centrer le client sur le développement d'un processus particulier qui pourrait ensuite se décliner au sein de son problème général. Par conséquent, plutôt que tenter d'aider le client à résoudre un problème « générique », le coach pose ce type de question pour ensuite accompagner son client dans un processus d'apprentissage pratique, progressif et résolutoire.

Les questions stratégiques

Toutes les questions du coach doivent être « puissantes » dans la mesure où il ne doit pas trop en poser, et que s'il le fait, autant qu'elles soient des plus efficaces. Les considérations déjà présentées ci-dessus sont importantes à prendre en compte pour ne pas poser trop de questions inutiles, pour bien formuler leur contenu, pour impliquer le client dans le processus de coaching, etc.

Il existe d'autres formulations de questions plus « stratégiques » qui proposent au client une originalité d'approche ou une créativité de recherche. Ce sont des questions qui proposent au client de réfléchir autrement, de prendre du champ, d'aborder son problème ou son ambition par un autre accès, par une approche plus



détournée. Ces questions reposent sur des stratégies originales qui ont pour but de faire en sorte que le client se laisse surprendre par l'émergence d'un nouveau regard sur ses propres objectifs ou enjeux.

Ces questions « stratégiques » révèlent que le coach prend une forme d'initiative sinon de directivité dans le processus d'exploration des enjeux du client. Il formule des propositions de travail qui « dirigent » le client au moins en créant la surprise. Bien entendu, pour un meilleur résultat, il est nécessaire que le client soit *a priori* d'accord pour jouer le jeu. Par conséquent, cette stratégie repose sur une relation de coaching déjà bien établie. Le pré requis pour poser ce type de question « stratégique » en coaching est donc qu'il existe déjà une alliance, une coalition voire une complicité solide entre le coach et son client.

L'Idéal

Pour aider un client à sortir de ses sentiers battus, les questions les plus simples lui proposent de directement se donner la permission d'oser. Il s'agit de lui proposer de viser haut, beau, et fort.

- « C'est quoi ton idéal ? »
- « Quel est ton meilleur scénario possible ? »
- « Si tu osais vraiment affirmer tes espoirs, tu dirais quoi ? »
- « Ton but ultime, à la limite de tous les possibles, c'est quoi ? »
- « Dans le meilleur des mondes, tu affirmes quoi ? »
- « Si la situation était parfaite, elle serait comment ? »
- « L'objectif le plus élevé possible pour toi, c'est quoi ? »
- Etc.

La Magie

Une approche similaire consiste à utiliser des métaphores de magie, de

héros, et de super-pouvoirs :

- « Que ferais-tu avec une baguette magique ? »
- « Si tu avais un « génie » qui te donnait trois vœux, comment résoudrais-tu ton problème à perfection ? »
- « Que ferait ton héros préféré (modèle, quelqu'un que tu admires...) dans cette situation ? »
- « Que ferais-tu pour rétablir la situation si tu avais des super-pouvoirs ? »
- « Si tu consultais le vieux sage en toi-même, que dirait-il ? »

La Projection dans l'Avenir :

Une autre approche consiste à demander au client de se projeter en avant dans le temps et d'imaginer avoir déjà fait un parcours parfait en ce qui concerne ses objectifs ou enjeux. Par cette approche, le coach demande au client de décrire sa situation déjà résolue de façon idéale, son ambition largement atteinte, son problème totalement résolu, sa réussite entièrement réalisée, sa vie totalement heureuse, etc.

- « Projetez-vous en avant. Vous êtes dans deux ans, et ce problème est totalement résolu. Comment avez-vous fait pour le résoudre de façon tellement satisfaisante ? »
- « Imagine-toi dans cinq ans, et tout est exactement comme tu le souhaites. Tu es comment ? » ou « Peux-tu décrire ton environnement ? » ou encore « Peux-tu faire l'inventaire de tes réussites ? », etc.
- « En prétendant que tu as résolu ton problème de la façon la plus satisfaisante qui soit, c'est quoi le résultat final ? »

La Recherche dans le Passé

Bien entendu, pour des clients plus réservés, terre à terre ou encore peu

enclins à une imagination débordante, d'autres questions équivalentes mais un peu plus classiques font appel au passé réel ou à l'environnement plus quotidien du client. De la même façon qu'avec les approches ci-dessus, il s'agit de lui donner les moyens de chercher en lui-même des ressources personnelles déjà présentes.

- Avez-vous déjà fait face à des situations équivalentes (des problèmes, des personnes, des ambitions...) dans le passé ? Comment avez-vous fait pour réussir ?
- Qu'est-ce que votre meilleur ami vous conseillerait de faire ?

La Mobilité dans l'Espace :

Avec presque toutes les options de questions proposées ci-dessus, il est quelquefois utile de proposer au client de se déplacer pour mieux visualiser une situation différente. Il est possible, par exemple de demander au client de se lever, de se déplacer et de regarder de plus loin ou de plus haut la chaise vide qu'il occupait. Le coach peut ensuite lui demander :

- « Quelle est ta perception de « son » problème ? »
- « Quel conseil « lui » donnerais-tu ? »
- « Quelle est une ressource « qu'il » pourrait utiliser ? »
- « Quel est un potentiel personnel auquel « il » ne pense pas ? »
- « Si tu étais « son » coach, tu lui dirais quoi ? »
- Etc.

Suite à cette manœuvre, il est souvent utile de demander au client de reprendre sa place et de faire la synthèse de ce qu'il a entendu, pour ensuite le centrer sur ce qu'il entend mettre en œuvre.

Chercher Petit

Avec les quelques clients qui per-



çoivent leur situation comme trop impressionnante ou leur problème comme vraiment insurmontable, une stratégie rassurante consiste à leur proposer un découpage plus facile à aborder, ou une approche progressive constituée d'étapes plus courtes et plus facilement gérables.

- « Quel serait le premier petit pas dans la bonne direction ? »
- « Quelle serait une première action facile qui pourrait te mettre sur la bonne route ? »
- « Si vous découpiez le problème en dix morceaux, quel serait le premier morceau à entamer demain ? »
- « Quel est le plus petit changement possible, immédiatement ? »

Envisager le Pire

Une stratégie relativement paradoxale consiste à demander au client de procéder par une réflexion contraire ou opposée à ce qui semblerait une approche de bon sens. Par ce type de réflexion, le client peut quelquefois prendre conscience que ce qu'il fait est déjà proche du pire. Quelquefois aussi, en opposition à quelques options vraiment négatives, de nouvelles stratégies positives ou constructives peuvent apparaître.

- « Quelle est ton option la plus catastrophique ? »
- « Si la situation virait au plus dramatique possible, ce serait quoi ? »
- « Si tu voulais échouer sur toute la ligne, tu t'y prendrais comment ? »
- « Si tu voulais te mettre toute ton équipe à dos, tu ferais quoi ? »

Inverser les Affirmations

Cette stratégie apparemment hors des sentiers battus est souvent pleine de bon sens. Elle part du principe qu'un problème est aussi et peut-être surtout une opportunité, que **chaque crise apparente propose**

de la nouveauté rafraîchissante, qu'un personnage difficile à supporter est aussi quelqu'un qui offre une occasion d'apprentissage, voire que ce tout ce qui peut créer du désordre ou de l'imprévu dans une existence bien rangée peut être le résultat d'une pulsion de vie pas encore assumée.

- « Que ferais-tu si ce soi-disant « problème » était en réalité une opportunité de changement radical ? »
- « Comment pourriez-vous réagir à cette situation apparemment « négative » si c'était en fait un début de solution à tous vos problèmes ? »
- « Que dois-tu enfin changer en toi pour accueillir cette situation géniale comme elle le mérite ? »
- « Si ce problème était une opportunité de croissance, que feriez-vous ? »
- « Comment ce personnage qui te pose un problème essaie-t-il de te faire grandir ? »

Changer de Sujet

En partant du principe qu'un train peut en cacher un autre, ou qu'en coaching, un problème sert surtout à en dissimuler un autre, le coach peut déplacer la focalisation de l'attention ou de l'énergie du client.

- « Si ce « problème » n'occupait pas tout ton esprit, quelle est la véritable ambition que tu serais obligé de t'avouer ? »
- « Et si cette situation n'était pas là que pour faire diversion, où pourriez-vous mettre votre énergie de façon réellement motivante ? »
- « Si vous ne vous préoccupez pas de ce mur devant vous, où est la porte ? »
- « Au fond, c'est quoi le vrai sujet, au-delà de ce que vous dites ? »

Manier les Paradoxes

Quelques questions peuvent être

posées tout simplement pour semer la confusion. Par conséquent, elles peuvent servir à passagèrement désstructurer la pensée du client :

- « Quel est le point commun à toutes ces options superficiellement différentes ? »
- « Quel est le contraire de tes stratégies apparemment opposées ? »
- « En quoi toutes tes différentes alternatives sont-elles véritablement similaires ? »

Il est à noter que le coach qui pose ce type de questions peut n'avoir aucune idée précise de la réponse qui pourrait suivre. En les posant, il souhaite plutôt interrompre le cheminement trop linéaire du client pour provoquer de sa part une recherche originale, à côté de ses certitudes.

Par conséquent, si le client change subitement de regard (physiquement) suite à une de ces questions qui ne cherchent qu'à provoquer un déséquilibre, le coach peut se satisfaire de rester en silence le temps de le laisser découvrir un nouvel environnement intérieur.

Les Questions « Systémiques »

Aussi appelées des questions « circulaires », elles sont utilisées avec succès au sein de systèmes tels des équipes ou des familles. Leur puissance provient du fait qu'elles provoquent la prise de conscience et la transformation des interactions complexes au sein de ces ensembles afin de les aider à résoudre leurs problèmes ou obtenir de meilleurs résultats. Pour être efficaces, elles s'adressent à une personne précise, mais concernent des informations ou comportements perçus au sein du reste du système. Exemples :

- « Quel est l'objectif principal de



cette action de coaching, s'il était formulé par le patron de votre patron? Et par des équipes transversales?»

- « Lorsque votre patron manifeste son impatience dans vos réunions, quel est le premier collaborateur à en tenir compte et le soutenir? »
- « Quand votre assistante exprime son ras-le-bol au sein de l'équipe, sur qui peut-elle habituellement compter pour avoir une écoute bienveillante? »
- « Lorsqu'il s'agit de se mobiliser sur un nouveau projet, quels sont les trois collaborateurs immédiatement volontaires? »
- « Qui sont les collaborateurs les plus systématiquement en désaccord entre eux, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une nouvelle action dans l'équipe? »

Bien entendu, ce type de question peut aussi être posé lors de séances de coaching individuel, afin d'aider le client à mieux percevoir l'influence de son environnement dans la résolution de son problème ou dans l'obtention de ses résultats.

- « Dans votre environnement familial, quelle est la personne qui vous soutiendra le plus activement et inconditionnellement, lors de cette transition? »
- « Lorsque votre équipe se mobilise pour obtenir de meilleurs résultats, que fait votre adjoint? »
- « Sur qui pouvez-vous compter le plus dans l'environnement externe de votre équipe, lorsque vous êtes en difficulté? »

Il existe de nombreuses catégories de questions « circulaires » ou systémiques qui tiennent compte de critères cités plus haut au sein de cet article. En effet, elles peuvent être centrées sur des solutions ou des problèmes, le passé ou l'avenir, des comportements ou des valeurs, être neutres ou diri-

gées, etc. Leur puissance réside dans leur capacité à recentrer le client individuel ou collectif sur le développement du potentiel des interfaces entre les acteurs, soit au sein d'un système précis soit au sein de son environnement plus général.

Évoquer la Relation Coach/Client

Il est à noter que si les clients posent au coach des problèmes issus de leur vie personnelle ou professionnelle ou s'ils ambitionnent d'atteindre des objectifs dans ces domaines, la relation coach-client offre de nombreux indicateurs sur la qualité des processus relationnels que le client met en œuvre dans ses autres environnements. Pour être précis, dans sa relation avec le coach, chaque client « transfère » souvent et inconsciemment les habitudes ou les réflexes relationnels qu'il met en œuvre par ailleurs, dans son environnement habituel.

Pour donner quelques exemples,

- Un client qui souhaite travailler sur l'amélioration de sa gestion de son temps peut souvent être en retard dans ses rencontres avec son coach, ou peut accumuler de nombreux reports de rendez-vous pour diverses raisons « urgentes ».
 - Le client directif et peu respectueux de son entourage peut aussi manifester qu'il considère que son coach est « à sa disposition » dans le cadre d'une relation de subordination.
 - Le client qui cherche à faire plaisir à tout le monde de peur d'être jugé ou rejeté peut souvent manifester la même sollicitude envers son coach.
- Quelques questions qui proposent de faire un parallèle entre un sujet « évoqué » par le client et le vécu de la relation coach-client peuvent permettre un travail centré sur une « réalité » vécue en « live » par les partenaires en coaching.

- « Êtes-vous conscient que vous avez fait la même chose avec moi? »
- « Est-ce que ce que vous dites à propos de votre patron peut s'appliquer à moi? »
- « En quoi est-ce que notre relation est similaire? »

Bien entendu, si la relation coach-client ne repose pas déjà sur une complicité ou une alliance solide, ce type de « confrontation » trop directe à une réalité incontournable peut heurter et provoquer une réaction défensive de la part du client. Il sera quelquefois utile pour le coach d'évoquer sa propre responsabilité dans les exemples qu'il cite, afin de rendre son évocation plus acceptable.

Conclusions

Ce premier inventaire tout à fait partiel ne fait que commencer à évoquer la richesse des formes et la créativité des contenus de questions qu'un coach peut poser afin de provoquer son client à explorer « autrement » son cadre de référence, son problème ou son ambition.

Les quelques exemples que nous avons cités ci-dessus ne sont que des illustrations les plus courantes. Notre propos est simplement de proposer aux coaches débutants de donner à ses questions toute l'attention qu'elles méritent afin de se servir plus professionnellement de cet outil apparemment simple. C'est avec *peu de questions puissantes* qu'un coach aide son client à déployer tout son potentiel et l'accompagne dans sa recherche personnelle vers de nouveaux horizons, à la mesure de son envergure.

EXTRAITS DU LIVRE :

« COMMENT DEVENIR COACH » © 2008

WWW.METASYSTEME.FR

ALAIN CARDON



Peut-on coacher le changement ?

Le coach entre toute-puissance et impuissance

ANDRÉ DE CHATEAUVIEUX

Accompagner un dirigeant et son équipe pour franchir un cap stratégique, coacher des hauts potentiels pour déployer un nouveau mode de gouvernance, développer la capacité de changement d'une organisation... Autant de situations qui semblent conférer au coach un pouvoir singulier pour « conduire », « manager », « accélérer » et réussir le changement... Le changement humain est-il « coachable » ? Le coach est-il une stratégie du changement ? À quelles sources trouve-t-il sa puissance ? Et comment se confronte-t-il à ses limites ?

Introduction

Le coach stratégie du changement ?

Est-il possible de conduire le changement ? J'ai perdu cette illusion lors de mon passage du conseil expert en « conduite humaine du changement » vers le métier de coach. Un passage ou plutôt le désapprentissage patient d'une expertise construite au fil des années, au cœur de changements drastiques et complexes. Une transformation continue, personnelle ou peut-être un changement de regard sur le changement : le changement humain est un processus vivant, 100 % naturel. Et, comme la vie, il ne s'apprend que dans l'instable et l'incertain.

Pourtant, vouloir le conduire et même l'accélérer, est parfois une demande de l'entreprise et une promesse du coach. Ainsi le coaching sportif, avec ses dimensions d'entraînement à l'excellence, de discipline et de haute performance, participe de ce désir de puissance transposé au management.

Le champ des thérapies – cognitive et comportementale, « stratégique », « brève », « orientée solutions » – propose aussi au coach des protocoles et des modèles d'intervention pour changer plus vite, plus efficacement...

Tirailé entre toute-puissance et impuissance

Ces « nouvelles technologies du changement » sont une réponse à l'exigence continue d'efficacité : davantage d'outils pour des résultats plus tangibles et plus rapides.

Ces approches prennent leurs sources dans la psychanalyse. Mais depuis Freud, un retournement s'est produit sur « le marché du changement ». Hier, la cure durait des années, avec plusieurs séances hebdomadaires pour le « patient ». Le temps nécessaire pour que les jeux transférentiels s'installent, se répètent, se conscientisent puis se dénouent... Aujourd'hui, le coach d'entreprise accompagne le client dans un parcours prédéfini, pendant quinze ou vingt heures sur quelques mois. Hier, « gouverner, éduquer et soigner » étaient des « métiers impossibles », car garantis d'emblée d'un succès incertain. Aujourd'hui, le coaching des managers de proximité, se focalise sur des objectifs contractualisés et évalués avec le « prescripteur », ajoutant aux paradoxes du pouvoir moderne.

Le coaching se situe dans un entre-deux : entre d'un côté le désir de puissance au service des dirigeants, la quête de l'excellence, et de l'autre côté, l'imprévisible, le désordre, l'indécidable, le vulnérable, l'humain... Et le coach d'entreprise est tiraillé entre ces deux pôles : posture stratégique ou thérapeutique, prescription ou position basse, intervention « brève » ou écoute « patiente »...

Cette tension se rejoue dans la relation entre le client et son coach dans cet autre entre-deux où s'affrontent et s'embrasent les peurs de l'un et de l'autre.

Le changement est une expérience toujours singulière et intime, alors plongeons au cœur d'une séance réelle. Ici, avec Barbara qui hésite aussi entre puissance et impuissance, diriger ou être guidée. Et qui invite son coach à affronter ses démons personnels et se transformer au fil des séances...

Au cœur du changement

Créer l'alliance du changement dans le non-changement

« Merci de me servir à nouveau du thé... »

C'est ainsi que Barbara me sollicite, brusquement, au détour de ses questions pour ce coaching : « Reprendre une direction de la communication dans un grand groupe ? Continuer de sous-traiter pour une agence prestigieuse ? Travailler en réseau avec des consultants ?... ? »



C'est notre première séance. Jusqu'alors je nous servais le thé, naturellement, sans y prêter attention. La demande est soudaine et sonne pour moi comme une injonction. Elle me semble bien décalée avec la position basse de ma cliente pendant toute la séance.

Pourtant, je crois percevoir un écho à notre entretien préalable : comme un désir inexprimé, contenu... Un instant, je contacte une crainte : et si l'invitation à servir rimait avec asservir?! Je mets de côté mon vieux démon que je connais bien.

Il nous reste moins de quinze minutes et j'ai la sensation désagréable de tourner en rond depuis plus d'une heure. Plusieurs fois j'ai nommé mon impuissance pour tenter de changer la relation. En vain!

Je cherche maintenant d'autres clés ou une tâche à prescrire pour l'interséance... Je connais bien aussi ce besoin d'intervention « stratégique » quand je touche mes limites. Je sais aussi qu'il me suffit d'accepter l'impuissance, la nommer et l'amplifier en conscience. Créer l'alliance du changement, c'est faire alliance avec ce qui se crée, y compris un apparent non-changement. L'impuissance du coach devient alors une compétence.

Le maître de séance n'est pas celui qu'on croit

Barbara renouvelle sa demande, sans un mot, en glissant sa tasse vers moi. Je cherchais une prescription pour l'après séance et Barbara m'invite à travailler avec ce qui est là sous mon nez, maintenant!

Amusé, je partage ma surprise :

- Hier, un client se servait selon son envie, sans préséance... Un autre m'a demandé la permission... Une autre encore, dirigeante comme vous, prend plaisir à me servir en même temps qu'elle.

Barbara me répond du tac au tac :

- Mais, pour moi, c'est vous qui êtes le maître de céans, non!?

- Il y a peut-être une autre lecture, si nous regardons la relation.

- Que voulez-vous dire?!

- Barbara, plutôt que le dire, je vous propose de le vivre ensemble. Je vais vous servir et vous prendrez le temps de ressentir. Juste ressentir ce qui se passe pour vous...

Je verse lentement le thé et je vois Barbara esquisser un sourire, croiser mon regard puis retenir son sourire.

- Pourriez-vous mettre des mots sur ce qui se passe?

- Et bien, je réalise que chez moi aussi, j'organise tout pour être servie!

- Le maître de séance n'est pas toujours celui qu'on croit... Et votre ressenti?

- Plutôt du plaisir!

J'apporte ici un éclairage sur des polarités qui animent chacun de nous : dirigeant-dirigé, dominant-dominé... Et aussi le plaisir qui peut accompagner chaque position lorsqu'elle se prend en conscience, en complémentarité, et pourquoi pas, dans le jeu de l'alternance!

Mais qui dirige qui?

J'explore un pas plus loin la piste qui s'ouvre enfin ici :

- Barbara, je me demande comment vous investissez cette belle énergie?

- Sur les planches! Avec des amis passionnés de théâtre, comme moi, nous avons le projet d'adapter un film de Chabrol: « L'Ivresse du pouvoir ». Je pense maintenant à cette scène où Jeanne, la juge d'instruction, convoque le PdG du groupe industriel. Vous connaissez?

- J'aimerais beaucoup vous écouter.

Barbara dit alors un long extrait de cette scène de l'audition. Je suis époustoufflé, troublé, fasciné aussi. Est-ce bien la même femme qui l'instant d'avant hésitait entre « sous-traiter ou rejoindre une équipe de direction »?

Je voudrais maintenant travailler avec tout ce qui se présente enfin! Mais il est largement l'heure de clore la séance. Le regret remplace mon sentiment d'impuissance, comme un autre signe du besoin de conduire le changement.

- Barbara, d'ici notre prochaine séance, je vous propose des travaux dirigés. Imaginez...

Amusée, Barbara m'interrompt :

- Mais qui va diriger qui?

- Comme dans l'art du thé, je vous laisse le vivre pour le découvrir! Imaginez que notre relation soit une métaphore de vos « scénarios » professionnels : diriger, sous-traiter... Je vous propose alors...

Barbara m'interrompt encore :

- C'est exactement ça : j'ai décidé de quitter l'entreprise car mon DG et mes collègues voyaient en moi une concurrente!

- Ainsi, pour l'interséance, je vous propose de regarder vos différents projets, la sous-traitance, le salariat, le réseau, sous un angle particulier : le désir, le plaisir... Et, avec cette énergie, vous pouvez vous laisser découvrir d'autres pistes...

Le coach a rendez-vous avec lui-même

Quand le coach rencontre un client, c'est avec lui-même qu'il prend rendez-vous! Le coaching met au travail le coach, parfois aussi entre les séances...

Ainsi, dans les jours qui suivent, je prends le temps de revoir le film de Chabrol qui met en scène le pouvoir judiciaire, politique, carcérale, économique, amoureux... Avec Isabelle



Huppert dans le rôle de la justicière qui écrase les hommes. Je cherche aussi des cartes et une boussole pour m'orienter : les ressorts de la relation sado-maso, la roue des personnalités appelée aussi « roue des pathologies ».

Le coach pratique le non-jugement et, pourtant, sa tentation est grande d'étiqueter le client dans ses tableaux cliniques, ses typologies, les profils de personnalité... Transformé en « profiler », il fait alors l'économie de ses propres fibres névrotiques et prive le client de ses ressources ! J'enlève le jugement sur les jeux destructeurs du pouvoir et j'imagine que le théâtre est pour Barbara un espace pour investir les composantes les plus riches de sa personnalité.

Pendant que le coach spéculé, le client chemine de son côté...

La fin de la plainte ?

Un mois plus tard, Barbara commence la séance sur un air de plainte :

- L'envie et la difficulté de mettre fin à un contrat de sous-traitance... Une audition qui a été médiocre... Un fiasco même ! Une pièce de boulevard...

Je profite d'un moment où Barbara suspend son monologue pour aller sur le champ professionnel :

- Et vos projets en réseau ?

- J'hésite... J'ai envie d'arrêter aussi... de tout arrêter...

- Et l'adaptation du film de Chabrol ?

- Un échec aussi ! Je n'incarne pas suffisamment, paraît-il, le cynisme de Jeanne, la magistrate !

Barbara a changé de rôle aujourd'hui et pourtant le scénario semble le même : comme un mouvement entre grandiosité et plainte.

Il y a quelques mois encore, j'avais peur d'être « scotché » à la plainte ; comme un déni de ma propre vulnérabilité. Je cherchais alors des clés pour l'interrompre et retrouver le désir du client. Souvent sans succès !

C'est un haut potentiel, en pleine réussite et dans une quête anxieuse de nouveaux défis, qui m'a appris à d'abord écouter sa plainte. Derrière son besoin insatiable de réussite, nous avons mis à jour le désir d'être reconnu par les autres. Un désir sans limites qui cachait aussi une fêlure...

J'ai appris ici que je peux accueillir la plainte sans être pour autant le thérapeute qui « répare ».

Maître ou esclave du monde

J'offre à Barbara cette attitude d'accueil. Elle évoque alors la relation avec sa mère et son aversion pour « la plainte lancinante qui la ronge et envahit tout autour d'elle... »

- Et...

- Et je travaille ça avec mon psy !

La réponse a fusé. En m'indiquant qu'elle dispose d'un autre

espace d'écoute, Barbara pose ici une frontière dans notre travail !

Je nous sers du thé et Barbara m'adresse un sourire complice. Je reviens dans le champ de notre relation en partageant une « carte » retrouvée dans l'interséance : « être maître ou esclave du monde », « objet du désir de l'autre ou sujet de son propre désir »...

Barbara affiche sa surprise :

- C'est comme si je me baladais entre les deux ?

- Et vous me baladez aussi, Barbara... Mais, vous semblez faire le chemin à moitié seulement ?

- Je ne comprends pas ?

- J'ai la sensation que vous ne m'utilisez qu'à moitié !

- Comment ça ?

- Par exemple, sur le versant « maître du monde », en me demandant de vous servir le thé... seulement le thé... Et, sur votre versant « objet », en invitant ici votre psy... Vous cherchez peut-être à nous faire travailler en réseau ! Comment pourriez-vous aller un pas plus loin, vers l'une ou l'autre polarité, ici ?

Long silence de Barbara, puis :

- Je ne sais pas...

- Moi non plus...

- Que faire alors ?

J'ai l'impression d'être arrivé dans une belle impasse. Certaines impasses s'appellent aussi des villas ! Je crois comprendre maintenant le processus qui s'est installé entre nous, et avec cette conscience, une sensation de confiance... Il est presque l'heure de clore la séance.

À la recherche du désir

- Barbara, il y a une seule question dans laquelle je peux vous accompagner : que désirez-vous dans ce coaching ?

Après un silence :

- Après vos travaux dirigés, je sais ce que je ne désire plus : rejoindre une équipe de direction et travailler en sous-traitance...

- Et ce sont des non-désirs...

- Et alors ?

- Vous avez peut-être besoin du désir de l'autre pour découvrir le vôtre ?

- Oui, mes proches et mon psy me disent que je résiste beaucoup.

- Et vos proches vous résistent. Votre désir est peut-être de diriger une équipe de direction, de sous-traiter...

À l'instant où je propose ces solutions, j'ai l'impression de faire une erreur de « débutant » ! Mais, cette fois, je ne veux pas dépasser l'heure prévue :

- Nous pourrions en parler la prochaine fois.

Soudain, Barbara se mobilise :



- *J'ai depuis longtemps un projet essentiel pour moi : créer et animer un réseau de femmes pour qu'elles prennent leur place dans une société qui les met dans la dépendance des hommes !*

- *Ce sera peut-être notre travail dans un mois : comment vous-même, Barbara, prendrez une autre place dans notre relation...*

Prévoir le temps du changement ?

Barbara arrivera dans quelques minutes. Je me demande ce qui se jouera dans cette troisième séance ?

Je remonte dans le temps, lors de notre premier contact au début du printemps. Barbara voulait « faire le tri avant l'été, se désinvestir de ses nombreux projets, partir en vacance l'esprit libre, puis entreprendre à la rentrée ». Nous avons alors décidé d'un parcours de quatre séances, une par mois. Aujourd'hui, je trouve ce délai bien ambitieux, irréaliste même ! Mais comment prévoir le temps du changement ?

Depuis un mois, j'ai peu pensé à Barbara ; comme si j'avais lâché toute intention et la pression qui l'accompagne. La sonnette interrompt le fil de mes pensées.

J'accueille Barbara qui prend le temps de s'installer confortablement. Elle me regarde, retourne le pendentif coloré de son collier. Puis, amusée :

- *C'est une pierre qui à deux côtés : pile et face. Elle tourne souvent, alors je prends le temps de la replacer, selon mes couleurs du jour...*

Puis, comme pour répondre à ma surprise informulée :

- *Vous vous demandez peut-être ce qui se joue, entre nous, maintenant ?*

- *Je cherchais plutôt quel sens donner au collier qui tourne.*

- *J'ai lu vos écrits et je sais que, pour vous, tout se joue dès les premiers instants !*

- *Parfois, peut-être... Cela permet alors de jouer ensemble et en conscience. Barbara, qu'attendez-vous de moi aujourd'hui ?*

Après un très long silence, sans réponse, je poursuis :

- *C'est notre troisième séance ; et vous savez que, si nous le décidons, chacune peut être la dernière. J'ai l'idée que vous pouvez vivre une nouvelle expérience : décider de clore une relation, désinvestir un champ... L'expérimenter, ici, vous permettrait peut-être des avancées ailleurs ?*

- *Pourquoi pas ! Mais, j'ai lu le livre que vous avez évoqué : « l'Avenir du drame de l'enfant doué ». J'ai alors compris mes allers-retours entre mégalomanie et dépression ; et aussi pourquoi je lance de multiples projets que je laisse en suspens...*

- *De quoi faites-vous l'économie alors ?*

- *Cela me permet d'être en relation... ou plutôt dans l'illusion de la relation...*

Un espace pour l'émotion, ténu et indécidable

Barbara évoque alors les multiples liens qui aujourd'hui l'envahissent, la ligotent et qu'elle ne sait plus détacher. Je pose un pas plus loin :

- *Vous faites peut-être aussi l'économie de vous retrouver vous-même...*

Pour la première fois, je perçois chez Barbara les prémisses d'une émotion profonde ; comme un masque mis de côté l'espace d'un instant. J'ai la croyance que le changement survient dans ces espaces ténus, ouverts à l'émotion plutôt qu'à la parole. J'ai longtemps cherché comment les trouver, mais ces instants sont indécidables, inattendus...

Nous nous regardons un moment... au-delà du regard... Une question inédite me vient :

- *Barbara, que venez-vous chercher chez moi ?*

- *Une amie m'avait parlé de vous. J'ai découvert vos écrits. Je voulais expérimenter par moi-même « l'art de changer ».*

- *Pour une nouvelle relation ?*

Barbara me confie combien de médecins elle a su « utiliser puis user ». Je souligne que je ne suis pas médecin. Elle identifie alors un scénario familial, comme une « tradition » pour confronter la maladie... Je me demande quelle maladie de l'âme Barbara cherche à guérir ici.

Comment clore ?

Démuni, je reviens sur l'idée de clore notre parcours. Barbara s'empresse de retracer ses différentes avancées depuis notre premier échange :

- *J'ai compris que je suis une « surface de projection » idéale. Mon entourage m'investit d'un pouvoir que je n'ai pas... ou que je ne prends pas... Je cherche aussi à combattre les hommes parce qu'une autre tradition familiale est que l'homme asservisse la femme... Je connais bien maintenant les côtés pile et face de mon scénario.*

Je suis touché et surpris par ces découvertes jusqu'alors informulées et, en même temps, j'ai la sensation de tourner en rond, un peu plus. Je ne vois pas ce qui peut changer dans notre relation, sinon répéter ce scénario. La pression du temps ajoute ici à mon sentiment d'impuissance : il nous reste une seule séance et Barbara n'a pas avancé sur son projet professionnel.

Je me souviens de notre premier contact : Barbara souhaitait expérimenter le coaching en groupe, une formule que j'anime pour des créateurs d'entreprise. Elle hésitait, son projet était en devenir, alors j'ai proposé l'individuel.

- *Barbara, comme votre pendentif, je crois que nous tournons encore en rond ensemble. Nous avons peut-être fait le tour du coaching individuel. Qu'en est-il de votre envie de*

travailler en groupe avec des dirigeants ?

- Ce serait un espace de plus où je me donnerais l'illusion d'être en relation. Je saurais aussi jouer un rôle et donner le change !

Barbara me confie alors son envie de travailler avec moi mais sous une forme différente, à inventer ensemble. Surpris et confus, je partage l'image qui me vient :

- Ce serait ajouter un troisième côté au pendentif ? Et celui-ci resterait attaché au collier !

- Non, je pense plutôt au Festival de Cannes : il y a la Quinzaine des jeunes réalisateurs... J'aimerais beaucoup être guidée par vous, à la manière d'un partenaire.

- Barbara, le coaching en groupe a aussi cette fonction, sans le risque de dépendance avec un mentor. Cet espace pour dirigeants vous est ouvert pour avancer sur votre projet.

Nous en sommes restés là, comme entre deux eaux. J'ai proposé à Barbara de m'appeler selon son besoin. Elle m'a écrit quelques jours après son envie de se « mettre en mouvement, construire avec moi et m'a demandé de revoir l'intérêt que je sois son guide, dans une relation à créer ensemble ».

Conclusion

Ainsi en coaching, le changement est indécidable ! Indécidable dans sa forme, ses résultats, sa vitesse, son cheminement...

Les seuls changements que le coach peut initier lui appartiennent : faire alliance avec ses démons, traverser ses peurs, changer son regard sur le client... Et quand le coach change, alors un changement peut survenir... Mais à l'improviste, là où le coach ne l'attend pas.

Ainsi, à la fin de la première séance, lorsque je plonge dans ma crainte d'être « asservi », Barbara investit son désir de puissance et met en scène « l'Ivresse du pouvoir ». Le thé est

sans risque d'ivresse et l'art de le servir est initiatique.

La séance d'après, quand je quitte ma peur de la plainte, Barbara me confie qu'elle a un psy pour l'écouter dans sa vulnérabilité qu'elle redoute aussi. Et elle me fait une autre confidence qui éclaire notre relation : le désir de fédérer les femmes pour combattre les hommes... Un écho aussi à ma peur de l'emprise des femmes !

Mais il serait vain de voir, derrière la succession de ces changements, une savante logique et des liens de cause à effet. Illusoire aussi d'en déduire un guide des bonnes pratiques du changement.

Le changement survient quand il est déjà en devenir dans la relation. Comme deux explorateurs, le client et le coach ouvrent ensemble des pistes selon les résonances qui les relient.

Parfois, la résonance est trop forte pour le coach. Ainsi, au début de la troisième séance, Barbara m'indique qu'elle modélise à la fois ma pratique, notre relation et aussi son « scénario ». Je ne vois plus ce qui peut changer, alors je propose d'arrêter l'individuel et d'expérimenter le groupe.

Mon intervention est certes stratégique : expérimenter le retrait sans « user » son partenaire. Et pourtant, la posture stratégique parle aussi d'une limite du coach. Ici, ma difficulté à accueillir le besoin de Barbara d'être accompagnée autrement. Mais sa demande réveille une mémoire ancienne et douloureuse : une position de mentor où j'étais admiré puis rejeté !

L'histoire n'est pas finie...



Pour aller plus loin

La supervision est précieuse pour le coach qui veut déjouer les pièges qu'il pose sur son chemin. Voici mes découvertes, quelques semaines plus tard, en groupe de supervision.

- Ta cliente a peut-être révélé sa fibre paranoïaque ? Et elle a réveillé ton propre désir de contrôle !

Cette question de mon superviseur me fait l'effet d'une douche froide : je me rappelle ma crainte lancinante de ne pas tenir le cadre avec Barbara et mon besoin de maîtrise ! Je comprends aussi que le changement est déjà là et le coaching « réussi » : Barbara a pris conscience de son scénario et cherche une relation authentique, dans un cadre moins contraint, peut-être

en terme de rythme ou d'objectif ?

Mais ma peur du mentorat, vu comme un lien de dépendance, m'empêche de questionner sa demande.

- Et si ta peur du mentoring cachait un nouveau désir ?

La question me retourne littéralement, mais je me réfugie derrière un interdit professionnel :

- Mais le coach n'est ni le gourou, ni l'ami du client !

- L'interdit cache aussi un désir !

C'est à partir d'ici que mon superviseur, à la fois coach, thérapeute et mentor, m'aide à traverser une peur ancienne et les frontières rigides que j'ai tracées entre ces différents champs. Je découvre, avec beaucoup d'émotion, que ce « maître » que j'ai choisi, n'est ni dans l'emprise, ni en position haute ou basse. Il est là simplement, à côté de moi, comme un appui pendant



mes traversées délicates pour devenir moi-même... et toujours à ma demande.

Je réalise que j'offre déjà, à d'autres clients, l'espace que Barbara me demande : c'est un espace où chacun me sollicite selon son actualité, ses demandes, à son rythme.

Profondément transformé par cette expérience, j'ai répondu à la demande de Barbara de nous rencontrer. Je la laisse choisir le moment, avant ou après l'été. Avec le plaisir d'être guidé. C'est comme un nouveau passage d'un « coaching du défi » à un accompagnement plus souple, plus ouvert et sans angoisse de performance !

Définitions

Métiers impossibles : Freud recense trois métiers impossibles : Diriger, éduquer et soigner. Impossible, car pour chacun d'eux « on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant ». Comme le coaching, ces métiers sont un mélange d'inné, d'éthique, de savoirs d'action, d'expériences, d'intuition et de bricolage...

Roue des personnalités : typologie proposée par Serge GINGER en gestalt-thérapie. Les traits de personnalité sont ici représentés par polarités opposées : obsessionnel/hystérique, paranoïaque/schizoïde, sado/maso... Chaque trait constitue d'abord un mécanisme de défense contre une anxiété de base : dans l'obsession, j'organise tout pour ne jamais être pris au dépourvu ; dans l'hystérie, je séduis mon entourage pour me faire des alliés... Ces mécanismes peuvent se répéter de manière excessive et anachronique. La personnalité « saine » n'est pas dans l'absence de ces fibres (ce serait une personnalité « pauvre »), mais dans un équilibre conscient de chacune. Le coach, plutôt que dénier une polarité, peut l'amplifier pour explorer la ressource associée et l'utiliser autrement.

Théorie du champ : Le client répète avec le coach des scénarios inachevés de son roman personnel. La théorie du champ, élaborée par Gilles DELISLES, offre une boussole pour naviguer dans l'espace-temps du client :

- Champ 1 : Ici et Maintenant. Contact immédiat dans la relation de coaching : « Barbara, j'ai la sensation que vous ne m'utilisez qu'à moitié ! »
- Champ 2 : Ici et Pas maintenant. Une

séquence passée dans le coaching :

« Oui, nous avons expérimenté les côtés pile et face de mon scénario ! »

- Champ 3 : Ailleurs et Maintenant. Relations significatives de la vie courante du client :

« Mon entourage me dit que je résiste ! »

- Champ 4 : Ailleurs et Pas maintenant. Relations significatives dans le passé du client :

« User les médecins, c'était comme une tradition familiale ! »

Répéter, Reconnaître, Réparer : La théorie du champ dessine aussi des frontières entre thérapie et coaching : le thérapeute investit le champ 4, l'espace de réparation des scénarios douloureux. Le coach évolue dans les autres champs où ces scénarios se reproduisent et sont reconnus et nommés. Ainsi, le coach n'est pas thérapeute, il ne « répare » pas ; et pourtant sa relation est thérapeutique : le client peut expérimenter, en conscience, de nouveaux scénarios décontaminés de son histoire passée.

À retenir

- « Le changement est un mouvement qui va d'un état à un autre. Il est donc impossible d'accéder au second si l'on n'est pas d'abord passé par le premier. Mais cette opération ne va pas de soi, car il n'est pas naturel à l'être humain d'être pleinement là où il est. » François ROUSTANG, la Fin de la plainte.
- « Je ne peux pas connaître l'autre. Je ne peux connaître que la relation que j'établis avec l'autre et dont je suis co-responsable. » Dominique BAUMGARTNER.
- L'émotion est comme un verrou posé sur un désir inexprimé. Changer, c'est

apprendre à débloquent nos serrures rouillées. Il en est de même pour nos jugements, nos interdits, nos rationalisations. Ils sont comme des écrans posés sur nos désirs.

- L'autonomie permet de trouver son identité et sa liberté ; et la dépendance aussi ! C'est la dynamique de l'individuation et de l'appartenance, du besoin de singularité et de lien.

- Un « maître » fait face au don qu'il porte en lui. Ce maître accepte un disciple... Il ne le prend pas auprès de lui pour qu'il l'admire et ambitionne sa place mais pour qu'il apprenne à être lui-même. Alexandro JODOROWSKY

Bibliographie conseillée

AUSLOOS Guy, La compétence des familles. Temps, chaos, processus. Érès 2001.
BAUMGARTNER Dominique et ODDOUX Laurent, Supports didactiques de supervision thérapeutique, 2007
ELKAÏM Mony, Si tu m'aimes, ne m'aime pas, Éditions du Seuil, 2001
GINGER Serge, La gestalt, Éditions Hommes & Groupes, 2003
MILLER Alice, L'Avenir du drame de l'enfant doué, PUF, 2003.
ROUSTANG François, La Fin de la plainte, Éditions Odile Jacob, 2000
SINGER Christiane, N'oublie pas les chevaux écumants du passé, Albin Michel, 2005
YALOM Irvin, Mensonges sur le divan, Galaade Éditions, 2006

Nos jours ne sont beaux que par leurs lendemains

MARCEL PAGNOL (LA GLOIRE DE MON PÈRE)

Citation proposée par Jean-Christophe THIBAUD

Métaphore 55 / Journal de NLPNL / www.nlpnl.eu



L'université d'été de la FFC Pro s'est tenue les 18-19 Septembre 2009 sur le thème de « Crises et opportunités : quels accompagnements ? »

LA FFCPro a ouvert son université d'été en rappelant ses valeurs FFCPro depuis sa création il y a 10 ans : « **Partage, Professionnalisme, Respect** » et par une citation de Henri KISSINGER : « **Il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine, mon agenda est plein** ».

L'université rassemblait une cinquantaine de coaches, très professionnels, immergés dans le monde de l'opérationnel mais également soucieux de prendre du recul par une réflexion théorique et confraternelle.

Isabelle NAZARE AGA

Le programme a débuté par une intervention efficace d'Isabelle NAZARE AGA, auteur de l'ouvrage bien connu : « Les Manipulateurs sont parmi nous ». Elle a brossé un

portrait de ces personnalités narcissiques et a présenté les indices pour les démasquer. Elle a également différencié la maltraitance managériale, de la manipulation psychologique, du mobbing (harcèlement moral).

Et surtout elle a abordé des conseils d'attitudes pour les victimes : faire le deuil d'une communication idéale et authentique avec le manipulateur, oser refuser à bon escient, devenir plus rationnel et moins émotif, exiger des demandes ou des consignes claires, ne plus raconter des détails de sa vie, refuser d'être passif face au harcèlement, s'unir avec les collègues, se vivre comme victime temporaire d'un malade et non douter de soi-même, répondre par des phrases courtes et floues, se montrer indifférentes à la manipulation, informer la direction par écrit et non se contenter de le dire...

*La vague
est une danse
de l'éphémère sur
l'océan de l'éternité*

ANDRÉ BAECHLER

Citation proposée par Nicole CATONA

Métaphore 55 / Journal de NLPNL / www.nlpnl.eu



Le coaching collectif en entreprise

Une grande partie a été consacrée au coaching collectif en entreprise, ses différences d'avec le Team Building, d'avec les groupes de paroles. Ont été abordées, les techniques utilisées, le processus, les outils et les méthodes, les savoirs faire du coach, ainsi que les thématiques...

Une autre partie a abordé les bénéfices pour l'entreprise avec la présence de clients venus parler de leurs expériences.

Présentation de L'APPRÉCIATIVE INQUIRY :

Un outil pour la dynamique collective face à la crise interne et externe. Les étapes du processus, depuis la Définition des sujets explorés, à la Découverte (ou redécouverte) des success stories selon des techniques narratives, puis la projection du Devenir : (phase 'Dream' de Vision partagée du futur, jusqu'à la Décision (co construction innovante) et enfin au Déploiement (les actions ou delivery).

« Comment l'entreprise fabrique ses cadres » étude présentée par une sociologue de l'Université de Lille-CLERSE.

Cette étude a été réalisée sur une analyse exhaustive de

9000 cadres de la maison mère d'une grande entreprise industrielle. On y constate une féminisation contrastée et sélective des cadres chez les jeunes, une disparition des femmes à certains niveaux de la hiérarchie (plus de perspectives de carrière), des parcours linéaires d'excellence construits au masculin-neutre. À cela s'ajoute un modèle de la « corporate wife », ainsi qu'une fausse neutralité des organismes de gestion, des processus de cooptations basés sur la ressemblance (y compris des genres) et surtout l'importance des représentations sociales limitantes avec des attentes implicites de rôles (ex position de soutien et non de leader...)

Comment est utilisé le coaching dans ces situations ? Il devient un outil pour accepter la position de frustration, un outil de mise en conformité des cadres dirigeants et particulièrement des femmes. Il s'en est suivi un débat très animé où les coachs ont partagé leurs expériences et les convictions.

Bravo aux organisateurs qui ont su créer une ambiance conviviale, basée sur le partage, l'ouverture et le professionnalisme, et selon les valeurs rappelées au début de l'université !



Les soirées NLPNL (Ile de France)

Inscriptions à l'avance auprès d'Andrée ZERAH au 01 45 04 93 37
Adhérents: 5 euros, non-adhérents: 15 euros

NLPNL Ile de France 45 rue Vineuse 75116 PARIS
E-mail : idf@nlpnl.net Site Web : <http://www.nlpnl.net>

**Jeudi 14 janvier 2010: de 19h
précises à 21h30; accueil à 18h30**
Chez IMAGINE HALL - 66 rue Ampère
- 75017 - M° Pereire - code 17A66

ANNA PIOT - ATELIER D'ÉCRITURE COMMENT UTILISER L'ÉCRITURE POUR VOUS PRÉSENTER PROFESSIONNELLEMENT ?

Une soirée pour expérimenter une écriture qui vous ressemble.

Il arrive que le premier contact avec un « patient/client » se fasse par le biais de l'écriture, ou que vous soyez amenés à écrire pour vous présenter professionnellement ou que vous envisagiez de tenir un blog.

- Comment ne pas tomber dans le piège de l'écriture impersonnelle ?
 - Comment faire en sorte que ce qui vous singularise soit mis en valeur ?
 - Quelles sont les techniques qui vont vous permettre d'accéder à une écriture qui crée un lien avec vos lecteurs ?
- Raconter une histoire, parler de vous sans trop en faire, transmettre ce qui vous tient à cœur en créant du lien et l'ouverture à l'autre...

Par le biais de jeux d'écriture et de questionnement, Anna Piot, vous accompagne pour apprendre à écrire avec un style qui soit le reflet de votre image ;

ANNA PIOT est coach d'écriture ; ce métier lui permet d'associer sa passion des mots et sa passion de la relation. Elle s'appuie pour travailler sur son expérience d'éditeur-auteur-journaliste, son propre parcours thérapeutique et sa formation de thérapeute en psychosynthèse. Cette expérience lui permet aujourd'hui d'accompagner des clients aux demandes variées : débloquer leur écriture, écrire pour mieux comprendre une situation, utiliser le papier et le crayon pour s'alléger ou construire un projet, transmettre un récit de vie,

communiquer avec des clients...
<http://annapiot.typepad.fr>

**Mardi 2 février 2010: de 19h
précises à 21h30; accueil à 18h30**
Chez IMAGINE HALL - 66 rue Ampère
- 75017 - M° Pereire - code 17A66

ÉMILIE DEVIENNE: MOI ET L'ARGENT COMPRENDRE NOTRE RELATION À L'ARGENT... ET CELLES DE NOS PATIENTS OU DE NOS CLIENTS !

Notre relation à l'argent n'est jamais neutre et parle de nous autant que de nos clients ou de nos patients. L'argent est en effet le reflet de notre attitude face à la vie et face aux autres.

À partir d'éléments théoriques et d'exercices pratiques, Émilie Devienne se propose d'explorer la relation que chacun de nous entretient avec l'argent et en quoi elle influence notre pratique professionnelle.

- Comprendre la place de l'argent dans notre posture de professionnel de l'accompagnement (thérapeute, coach, psychologue...)
- Saisir les représentations de l'argent chez notre client ou notre patient et l'accompagner dans le développement d'une autonomie émotionnelle
- Aborder dans quelle mesure la relation du patient (client) à l'argent éclaire le thérapeute ou le coach dans son accompagnement.
- Cerner le rôle implicite et explicite de l'argent dans la relation entre eux.
- Savoir évaluer ses prestations.

Émilie Devienne est coach, membre associé de la Société Française de Coaching. Elle compte à son actif une vingtaine d'années dans la communication en France et au Canada. Elle est aussi l'auteur de plusieurs livres, dont « Moi et l'argent » InterEditions, et très récemment, en 2009, chez La-

rousse « Recomposer une famille » et « Entreprise, mode d'emploi », « pour savoir gérer sa vie quotidienne au travail. »

www.emilie-devienne.com

**Jeudi 25 février 2010: de 19h
précises à 21h30; accueil à 18h30**
Chez Stratégies 10 rue Vicq d'Azir
M° Colonel Fabien 75010

NADINE LECAMUS MODÉLISATION SYMBOLIQUE: LE MODÈLE PRO

(Problème Remède Objectif)

La Modélisation Symbolique s'appuie sur les métaphores qui constituent un outil puissant permettant la représentation simple de modèles complexes. Les métaphores sont courantes dans le langage de tous les jours, nous en sommes rarement conscients sans être exercés. Elles sont une fenêtre entre le conscient et l'inconscient. Les métaphores contiennent une quantité d'informations insoupçonnée, car l'inconscient est le berceau d'une richesse inépuisable.

La Modélisation Symbolique offre la particularité d'identifier le monde de celui qui parle de deux points de vue: d'un côté, de celui qui parle et, de l'autre, de celui qui l'écoute.

Elle permet de travailler directement sur les métaphores. Elle est adaptée aussi bien aux situations quotidiennes de la vie privée ou professionnelle, qu'au cadre de séances formelles de coaching ou de psychothérapie.

Toute intervention en modélisation symbolique, comme ailleurs, commence par la détermination de l'objectif du client. Pour déterminer cet objectif, la modélisation symbolique s'appuie sur le modèle PRO. Ce modèle mis au point par Penny Tomp-



kins et James Lawley, permet de faire la distinction entre un objectif, un remède ou un problème. Par exemple, si votre client se trouve dans un jardin avec le portail fermé et que vous lui demandiez son objectif, si sa réponse est que le portail soit ouvert, il est fort probable que vous soyez en face d'un remède.

Le modèle PRO permet aussi d'arriver à trouver l'objectif qui se cache derrière un remède ou un problème. Il est en effet peu pertinent d'aider un client à aller vers un problème, ou vers une solution qu'il a sûrement dû

essayer avant de venir vous consulter. Par contre trouver l'objectif qui se cache derrière est déjà une étape importante vers l'atteinte de celui-ci.

Ce modèle mis au point en modélisation symbolique, peut aisément être transposé dans un contexte différent. Quelques règles simples et un peu de pratique et vous maîtriserez cet élégant modèle de la modélisation symbolique.

Nadine Lecamus de formation scientifique est manager en entreprise, coach et formatrice. Elle utilise ses différentes approches au quotidien, en

entreprise, en famille, en séance privée ou bien les enseigne afin d'aider chacun à atteindre sa propre autonomie. Nadine, élève de David Grove, Penny Tompkins et James Lawley, est enseignante certifiée en PNL et certifiée en Modélisation symbolique par les fondateurs de l'approche. Elle est co-traductrice du livre « Des métaphores dans la tête » (Inter édition) et de divers articles sur la Modélisation Symbolique.



Les Journées NLPNL d'île de France

Organisation : Andrée ZERAH

SAMEDI 13 FÉVRIER 2010 DE 9H À 17H

Chez Stratégies 10 rue Vicq d'Azir
M° Colonel Fabien 75 010

JAN ARDUI

L'art de donner et de recevoir du Feedback

Le feedback, c'est le petit-déjeuner des champions. (Kenneth Blanchard)

Chacun est conscient que pour stimuler un processus d'apprentissage et de développement, nous avons besoin de feedbacks pertinents. Un feedback est pertinent quand :

- Il est donné avec l'intention d'ouvrir la conscience de la personne.
- Il procure des informations supplémentaires.
- Il crée plus de visibilité pour une personne ou un système.
- Il met en mouvement ET soutient la personne.
- Il donne accès à plus de choix.
- Il prend en compte l'écologie de la personne.

Pendant cette journée, nous allons travailler sur les compétences et l'attitude nécessaires pour pouvoir donner des feedbacks pertinents. Nous allons utiliser l'approche systémique pour faire et expérimenter la différence fine qui existe entre un feedback négatif, un feedback positif et un feedback réflexif. Nous ferons des exercices dans lesquels nous allons donner aux autres du feedback, et nous

toucherons aussi au processus de recevoir du feedback. Pour ce processus je vous propose de venir avec le présupposé que : *N'importe quel feedback est important à accueillir. Il y a toujours quelque chose à apprendre même si le feedback ne semble ou n'est pas complètement vrai. Et pour pouvoir accueillir le feedback, il est utile de se poser la question : « Comment puis-je en même temps m'ouvrir et garder ma référence interne par rapport au feedback que j'accueille ? »*

Avec cette question et ses réponses, on touchera à la relation systémique qui existe entre accueillir et intégrer les feedbacks. Cette relation stimule la bonne santé de notre système immunitaire psychique.

JAN ARDUI est enseignant en PNL certifié et formé en Gestalt psychothérapie. Jan enseigne la PNL en Belgique, en France, en Italie, au Maroc, en Russie et en Indonésie. Il est en Belgique le Directeur de l'institut de PNL « Centre for Performance et Alignement ». Il intervient pour des entreprises telles qu'ING Assurances, Volvo Cars, STIB, Sony Europe, Ferrari, Barilla et Hewlett Packard pour qui il dirige un projet de modélisation des Top Leaders en Europe. Son approche, qui associe la PNL et la pensée systémique, garantit un apprentissage profond visant à englober la complexité et toucher le cœur d'un système humain.

Site : www.ardui-associates.com

Mail : jan.ardui@skynet.be

*vous propose
de communiquer,
cet espace est
à votre disposition...*



N'hésitez pas à visiter notre site

www.nlpnl.eu

Devenez membre directement sur le site



INSTITUT REPÈRE - JEAN-LUC MONSEMPES

- Formations certifiantes ayant reçu l'agrément de NLPNL
PRATICIEN - MAÎTRE-PRATICIEN - ENSEIGNANT
Lieux : Paris. En semaine. En we. Sessions intensives.
- Autres formations : parcours Coaching, Consultant Formateur, Leadership Management, RH. Journées avec Robert Dilts etc.

formation@institut-repere.com
www.institut-repere.com



Ressources & Stratégies

RESSOURCES ET STRATÉGIES - GERARD SZYMANSKI

Formations certifiantes ayant reçu l'agrément de NLPNL
Praticien – Maître praticien – Enseignant

Lieu : Paris
ressources.strategies@wanadoo.fr
<http://ressourcesetstrategies.fr>



IFPNL - JOSIANE DE SAINT-PAUL

- Formations certifiantes ayant reçu l'agrément de NLPNL
PRATICIEN - MAÎTRE-PRATICIEN - ENSEIGNANT
Lieux : Paris - Lyon - Toulouse
Jours en semaine
- Autres formations : Formateurs certifiés en PNL, Coachs certifiés en PNL, PNL, Coaching de vie et Relation d'Aide, Imperative Self etc.

info@ifpnl.fr - www.ifpnl.fr



COHÉSION INTERNATIONALE - PAUL PYRONNET

- Formations certifiantes en PNL (agrément NLPNL)
Lieux : Lyon - Paris - Montpellier - Îles de la Réunion - Genève...
Résidentiel : we - semaine - université d'été (intensif)
- Autres formations : Cycle Master COACH, Cohésion d'équipe (Démarche COHESION), Formation de formateurs

paul.pyronnet@wanadoo.fr
www.cohesion-formation.com



ÉCOLE DE PNL HUMANISTE - HÉLÈNE ROUBEIX

- Formations certifiantes en PNL (agrément NLPNL)
- Formation de Psychothérapeute pour adultes, enfants et ados
AGRÈMENT FÉDÉRATION FRANÇAISE DE PSYCHOTHÉRAPIE (FF2P)
AGRÈMENT ASSOCIATION EUROPÉENNE DE PSYCHOTHÉRAPIE (EAP)
- Formations certifiantes à l'Hypnose ericksonienne
- Formations à la Sexologie et à la Traumatologie

Lieux : Noisement (77) et Paris en semaine ou le week-end
pnl-humaniste@wanadoo.fr
www.pnl-humaniste.fr



ACANTHE FORMATION - NICOLE CATONA

- Formations certifiantes ayant reçu l'agrément de NLPNL
PRATICIEN - MAÎTRE-PRATICIEN - ENSEIGNANT.
Lieux : Meaux - Paris
Jours en semaine et samedi
- Autres formations : Hypnose Ericksonienne

ncatona@gmail.com
www.nicole-catona.fr

Nous remercions nos sponsors 2008 - 2009



ACANTHE FORMATION
ncatona@gmail.com
www.nicole-catona.fr
www.pnl-formations.com



COHESION INTERNATIONALE
paul.pyronnet@wanadoo.fr
france.cohesion-international.com



IFPNL
info@ifpnl.fr
www.ifpnl.fr



PNL-HUMANISTE
pnl-humaniste@wanadoo.fr
www.pnl-humaniste.fr



INSTITUT REPÈRE
formation@institut-repere.com
www.institut-repere.com



RESSOURCES & STRATÉGIES
ressources.strategies@wanadoo.fr
http://ressourcesetstrategies.fr

ACANTHE FORMATION
(Nicole CATONA)
11, rue de la crèche
7710 Meaux
Tél : 01 64 35 82 71 /
Fax : 01 64 34 97 72
Email : ncatona@gmail.com
Site : www.pnl-formations.com

AGAPÉ & CO (Brigitte KRAMER)
16 Domaine Saint Clair
83330 Le Castellet
Tél : 06 11 19 60 38 /
Fax : 04 93 93 14 40
Email : bk.agape-consulting@orange.fr
Site : www.agapeandco.fr

ANDANTE FORM
(Marie OUVARD)
La Grande Fontaine-Lincel
04870 St Michel
L'Observatoire
Tél : 04 92 87 31 61/06 87 78
46 35 / Fax : 04 92 76 67 60
Email : coaching.andante@orange.fr

APIFORM (Sobkowia-Penot)
18 rue de la Cerisaie
91360 VILLEMOISSON
SUR ORGE
Tél : 01 69 04 75 82
Email : apiform@free.fr
Site : www.apiform.net

CFPNL-FRANCE®
(CHESSEBEUF)
La Bichetière
49220 Vern D'Anjou
Tél : 02 41 92 29 79
Email : cabinet.chessebeuf@wanadoo.fr
Site : www.cfpnl-france.com

COHÉSION INTERNATIONALE
(Paul PYRONNET)
41 rue Amédée BONNET
69006 LYON
Tél : 04 37 24 33 78
Email : paul.pyronnet@wanadoo.fr
Site : www.cohesion.fr / www.formation-coaching-pnl.com

COMMUNICATION ACTIVE
(France DOUTRIAUX)
27, rue aux coqs
14400 Bayeux
Tél : 02 31 21 47 53 /
Fax : 02 31 21 47 53
Email : francedoutriaux@gmail.com
Site : http://www.communication-active-normandie.fr

ECOLE DE PNL HUMANISTE (Hélène ROUBEIX)
5 bis rue Maurice Desvallières
77240 Seine-Port
Tél : 01 64 41 95 98 /
Fax : 01 64 41 98 78
Email : pnl-humaniste@wanadoo.fr
Site : www.pnl-humaniste.fr

FAC PNL (Chantalte SERVAIS)
28 rue Henri Charlet
62840 Fleurbaix
Tél : 03 21 62 17 40
Email : fac-pnl@fac-pnl.com
Site : www.fac-pnl.com

FORMATION ÉVOLUTION ET SYNERGIE (Gilles ROY)
Le Bonnaventure - 3
Av. de la Synagogue
84000 Avignon
Tél : 04 90 16 04 16 /
Fax : 04 32 76 24 23
Email : gilles.roy2@orange.fr
Site : www.coaching-pnl.com

FRANCE-PNL (Robert LARSONNEUR)
73 Bd De Magenta
75 010 PARIS
Tél : 09 52 04 95 14
Email : contact@france-pnl.com
Site : www.france-pnl.com

HEXAFOR (Bertrand HENOT)
325 rue Marcel Paul
44000 Nantes
Tél : 02 40 200 200 /
Fax : 02 40 20 15 78
Email : bertrand@hexafor.fr
Site : www.hexafor.fr

IDCR (Hélène BLANCHARD)
Résidence Marengo
Bât A Apt.9, 2 avenue
Georges Pompidou
31500 TOULOUSE
Tél : 05 61 48 96 73
Email : idcr@wanadoo.fr
Site : www.idcr.fr

IDREC (Institut Développement Ressources et Communication)
(Bernard BAREL)
46 rue Pierre germain
11000 Carcassonne
Tél : 04 68 71 23 19
Email : bernard.barel@wanadoo.fr

IFPNL (Françoise DUCREUX)
21 rue Sébastien Mercier
75015 Paris
Tél : 01 45 75 30 15 /
Fax : 01 40 58 11 60
Email : info@ifpnl.fr
Site : www.ifpnl.fr

INSTITUT CGF (Géry CARY)
Les Mottes, 16 Hameau
59570 La Longueville
Tél : 03 27 65 29
53/06 62 16 03 97
Email : institutcgf@orange.fr
Site : www.institutcgf.fr

INSTITUT DE FORMATION PNL (Olivier ZENOUDA)
159 avenue du
Maréchal Leclerc
33130 Begles
Tél : 05 56 85 22 33 /
Fax : 05 56 85 44 11
Email : contact@pnl.fr
Site : www.pnl.fr

INSTITUT LE CHENE
(Jacqueline COVO)
138 Avenue Ledru Rollin
75011 Paris
Tél : 01 43 79 25 41 /
Fax : 01 43 79 25 41
Email : jacqueline.covo@free.fr
Site : www.institut-le-chene.com

INSTITUT-REPERE (Jean-Luc MONSEMPES)
78 Av. du Gal. Michel Bizot
75012 Paris
Tél : 01 43 46 00 16 /
Fax : 01 40 19 99 50
Email : formation@reper-pnl.com
Site : www.institut-repere.com

JOURNÉES D'ACCORDS
(Hélène CHAMPOMMIER)
79 rue Largaud
84200 Carpentras
Tél : 04 90 60 29 29 /
Fax : 04 90 60 71 62
Email : helene.champommier@wanadoo.fr
Site : www.journeesdaccords.com/pages/master.html

Julie STEIN-DAVIS
22 Rue Rouelle
75015 Paris
Tél : 01 40 36 12 65
Email : jnlp@wanadoo.fr
Site : www.pnl-juliedavis.com/

LE DÔJÔ (Jane TURNER)
43, rue Daubenton
75005 PARIS
Tél : 01 43 36 51 32
Email : contact@ledojo.fr
Site : www.ledojo.fr

Malika BELKASSAN
26, rue Belzunce
75010 Paris
Tél : 01 42 77 27 33 /
Fax : 01 42 77 27 33
Email : malika.belkassan@free.fr

NLP SANS FRONTIÈRES
(Jennifer DE GANDT)
20, la Bouffetière
27480 Beauficel -en-Lyons
Tél : 02 32 49 89 65
Email : jennifernlp@aol.com
Site : http://innovativepathways.online.fr/index.php?option=content&task=section&id=2&Itemid=26

PNL-PSY (Grazyna KOPERNIAK)
7 rue de Pouy
75013 Paris
Tél : 01 45 54 13 03 /
Fax : 01 45 54 13 03
Email : koperniak.grazyna@wanadoo.fr
Site : www.pnl-psy.com

RESSOURCES ET STRATÉGIES (Gérard SZYMANSKI)
2 allée René Fonck
- BP 312 51 688
51100 REIMS cedex 51 688
Tél : 03 26 49 06 89/
03 26 50 10 42
Email : ressources.strategies@wanadoo.fr
Site : ressourcesetstrategies.fr

S.CO.RE (Dominique DE VILLOUTREYS)
La Colline - Saint Etienne
81310 Lisle Sur Tarn
Tél : 05 63 33 88 82 /
Fax : 05 63 33 89 54
Email : score-pnl@wanadoo.fr

Sophie COULON
8/10 Place aux bois
74000 Annecy
Tél : 04 50 51 26 06 /
Fax : 04 50 51 26 06
Email : sophiecoulon@aol.com

STATÉGIES-ICMC
(Clément BOYE)
10, rue Vicq d'Azir
75010 Paris
Tél : 01 42 03 33 76/01 79 75
52 82 / Fax : 01 44 89 63 03
Email : contact@strategies-icmc.fr
Site : www.strategies-icmc.fr



Journal de NLPNL,
Fédération francophone
des associations de
certifiés en programmation
neurolinguistique.
Association Loi de 1901.



CONTACTS/NLPNL

- Pour contacter les membres du bureau fédéral : federation@nlpnl.eu
- Pour contacter votre association locale – **ILE DE FRANCE** : idf@nlpnl.eu
RHÔNE-ALPES : rha@nlpnl.eu – **ATLANTIQUE** : atl@nlpnl.eu – **SUD** : sud@nlpnl.eu
- Pour envoyer un article : mariejeannehuguet@yahoo.fr

Siège social et Correspondance :

NLPNL Ile de France, adresse postale : chez Annie Rapp - 113 av. Mozart - 75016 PARIS
Directeur de la Publication : Guy LEGOUGE
Commission Publication : Marie-Jeanne HUGUET (Présidente et rédactrice en chef)
Philippe POPOTTE, Annie RAPP, Nicole CATONA, Andrée ZERAH
NLPNL/MÉTAPHORE copyright - Vente par abonnement - N° ISSN 1279 - 2497
Dépôt légal : DÉCEMBRE 2009

Toute reproduction totale ou partielle d'un article publié dans Métaphore est soumise aux textes en vigueur sur la propriété intellectuelle et en particulier un article ne peut être reproduit sans l'autorisation de la rédaction. Les points de vue exprimés dans Métaphore sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de la rédaction et de l'association.

Prix compris dans les cotisations annuelles - Vente au numéro : 10 euros pour les non adhérents