

Alain Cardon

Comment devenir coach

Fondamentaux,
outils et techniques

© Groupe Eyrolles, 2008

ISBN : 978-2-212-54122-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Chapitre 1

Quelques questions fréquemment posées

Ou comment devenir coach

Ci-dessous, sous la forme de questions-réponses, nous vous proposons un certain nombre de réflexions sur les stratégies de réussite, et les embûches qu'il est possible de rencontrer, lorsque l'on envisage de devenir coach professionnel.

Quelles sont les motivations qui poussent à devenir coach ?

À constater la variété des métiers d'origine de ceux qui sont par la suite devenus coachs, nous pouvons imaginer que les motivations pour choisir cette profession sont multiples et diverses. Il peut cependant en exister de bonnes et de moins bonnes. Nous vous en proposons un petit inventaire.

L'argent

Certains se disent que c'est un métier où l'on peut très bien gagner sa vie, voire devenir riche. Comme dans tous les métiers d'artistes, cela est peut-être vrai pour les quelques meilleurs professionnels d'un

pays reconnus au niveau international. Comme dans le milieu des musiciens par exemple, pour chaque violoniste qui gagne très bien sa vie, comptez au moins une centaine d'autres qui « galèrent », surtout à leurs débuts.

Du coup, lorsque le mirage de résultats financiers à la fois conséquents et immédiats constitue la principale motivation pour exercer le métier de coach, nous constatons souvent que les candidats courent à la désillusion et risquent d'abandonner ce choix dans les deux ans au maximum. C'est comme de se lancer dans son premier emploi ; l'apprentissage qualitatif d'un nouveau métier prend quelques années et nécessite un investissement personnel important. Si l'on persévère et considère chaque erreur et difficulté comme un apprentissage, la réussite est à la clé.

Par conséquent, pour gagner beaucoup d'argent, il vaut mieux devenir entrepreneur, et se trouver un très bon coach.

La rupture

Nombreux sont les candidats qui viennent au métier de coach par volonté de changement professionnel, voire de transformation personnelle. Si cette motivation n'a pas pour source la fuite d'une expérience précédente inconfortable voire douloureuse, mais une aspiration vers un avenir différent et enrichissant, elle peut être un excellent moteur. Cela d'autant plus que les coachs accompagnent souvent des clients qui sont eux aussi en mutation ou en transformation personnelle et professionnelle.

Il faut toutefois surveiller la tendance de certains candidats à vouloir faire table rase de leur passé, en oubliant de se servir de leur héritage personnel et professionnel pour amorcer leur nouvelle activité de coach. À trop vouloir couper les ponts avec leurs origines professionnelles, certains coachs débutants se coupent du fondement historique de tout leur potentiel, ce qui ne facilite pas leur transition. Un héritage n'est jamais ni bon ni mauvais en soi. Il faut tout simplement apprendre à le transformer en tremplin de réussite.

L'envie d'indépendance

A priori, le métier de coach permet de se mettre à son compte, de travailler en réseau, de développer son autonomie, d'être indépendant. D'autres professions libérales et métiers de consultants ou de formateurs indépendants ont offert les mêmes possibilités par le passé. Cependant, il faut là aussi se méfier des illusions ; une grande majorité de consultants, formateurs et coachs travaillent en sous-traitance pour des cabinets qui prélèvent un bon pourcentage financier au passage. Certains vacataires travaillent même principalement pour un seul cabinet, ce qui crée un lien de subordination.

Pour être réellement indépendant, il faut savoir non seulement produire, mais aussi faire son commercial, suivre son administratif et sa comptabilité, continuer à se former, s'inscrire au sein d'une mouvance professionnelle collective, etc. Être indépendant, c'est devenir chef de sa propre entreprise tout en étant son seul salarié, en développant des compétences dans de nombreux domaines annexes, et souvent en gérant beaucoup de solitude et de stress.

Pour aller au bout d'une logique d'indépendant, il faut apprendre à s'encadrer et être prêt à investir de nombreuses années, sans confondre indépendance et solitude. Pour beaucoup, c'est finalement bien plus confortable affectivement et financièrement d'être coach « en réseau », subordonné au bon vouloir d'un ou deux cabinets bien structurés. Ou mieux : être coach en interne, salarié d'une entreprise soigneusement choisie. Cela peut permettre de mieux se concentrer sur le développement de ses compétences, et de pleinement se consacrer à son métier de cœur.

La vocation

Certains candidats au métier de coach l'approchent de façon naturelle, en suivant une forme de destin personnel. Leur métier précédent – ingénieur, avocat, manager, commercial, comptable, etc. – les a peu à peu amenés à accompagner des clients dans le déploiement de leurs réussites et performances. Le métier de coach est pour ces

candidats l'extension plus ciblée d'un développement intuitif de leur métier historique, qui correspond à leur nature profonde. Lorsque ces candidats sont déjà installés en indépendants dans le cadre de leur parcours professionnel, leur transition peut être d'autant plus douce et progressive.

Le transfert idéaliste

Certaines personnes viennent au coaching suite à une rencontre avec un mentor ou coach qu'elles ont pris pour modèle. Ce dernier les a accompagnées et fortement marquées lors d'une ou plusieurs transitions importantes, personnelles ou professionnelles. Le modèle, souvent idéalisé, de leur ancien accompagnateur les pousse vers ce métier, afin qu'elles puissent offrir à leur tour et à d'autres le même type de possibilité de croissance ou de transformation.

Ainsi, une aide-soignante coachée avec succès lors de sa trentaine peut plus tard décider de se former au coaching pour accompagner une clientèle potentielle dans l'environnement hospitalier qui lui est familier, et au sein duquel elle comprend bien les enjeux de performance et de qualité durable.

Quelle serait une bonne formation initiale ?

C'est une question vitale. Nombre de spécialistes, dans des domaines divers, se positionnent sur le marché en s'octroyant la dénomination de « coach », sans se rendre compte qu'il s'agit d'un métier dont la pratique est toute spécifique. Il est possible d'être nutritionniste, par exemple, ou coach nutritionniste, mais les deux métiers ne sont pas du tout pratiqués de la même façon. Pour être coach nutritionniste, il vaut mieux se former aux compétences propres au coaching. Le coaching peut ainsi être un moyen d'aborder n'importe quel métier de services dédié à la personne ou aux entreprises, mais de façon très différente que ne le ferait un expert dans le même domaine.

Par conséquent, pour devenir coach avec ou sans spécialisation dans un domaine de prédilection, il est important de bien choisir sa formation. Pour ce faire, il faut savoir que le coaching n'est pas un ensemble de connaissances générales que l'on peut acquérir par quelques lectures, ou en participant à des conférences ou à des cours magistraux ; le coaching est un métier, plus qu'un domaine de connaissances. C'est un ensemble de comportements professionnels que l'on ne peut apprendre à maîtriser qu'en ateliers de rodage, et en pratiquant sur le terrain. De ce fait, savoir intellectuellement ce qu'est le coaching, savoir en parler et connaître ses nombreux outils et subtilités ne signifie pas savoir le pratiquer sur le terrain. Nombreux sont les très bons coachs qui ne savent pas discourir sur la théorie de ce qu'ils font ; de même que de nombreux théoriciens, pourtant quelquefois formateurs de coachs, ne savent pas coacher.

Ainsi, pour devenir coach, il vaut mieux rapidement se lancer dans le métier suite à une formation initiale très ancrée dans la pratique, et pas trop longue. Il n'est pas utile de passer des années sur les bancs de l'école avant de se permettre de pratiquer, car l'apprentissage ne se fait que par la pratique, tout comme celui d'un sport : pour réellement apprendre à bien nager, il faut faire des longueurs de piscine.

Attention

Mieux vaut donc éviter les parcours d'initiation trop généralistes, trop théoriques et trop prolongés. Choisissez plutôt une formation courte et extrêmement axée sur le rodage pratique. Allez ensuite vous perfectionner en situation de supervision dès le début de votre carrière, sitôt que vous aurez déniché vos premiers clients.

Notez aussi que le coaching est un métier relativement récent. Il apparaît sur la scène internationale au plus tôt en 1995. À titre de comparaison, l'analyse transactionnelle date des années 1960, et la PNL des années 1970. Par conséquent, le coaching n'est pas de l'analyse transactionnelle ni de la PNL, ni de la *Gestalt*, ni d'ailleurs

une synthèse de ces théories qui s'inscrivent dans le mouvement du potentiel humain. En fait, le coaching ne s'inscrit même pas formellement dans une tradition ou mouvance psychologique.

Or, le choix d'école qui propose un cursus de coaching peut fortement influencer le contenu comme le résultat de la formation au métier. Il est donc important de lire attentivement les cursus présentés par les personnes et organismes qui offrent des formations au coaching pour être conscient du biais véhiculé : le ou les formateurs penchent-ils vers une approche théorique, généraliste ? Quelle est la place accordée aux ateliers ? Offrent-ils une formation qui privilégie une approche psychologique particulière ? Déploient-ils des techniques de développement personnel ? des techniques inspirées de diverses théories orientales ? etc. Pour spécifiquement se former au métier de coach, sachez que toutes ces approches, quelquefois complémentaires pour les coachs confirmés, peuvent s'avérer superflues au moment de l'initiation.

Bien se former au coaching consiste d'abord à se former aux compétences spécifiques du métier, c'est-à-dire aux compétences qui différencient le coaching de toutes les autres approches dans le domaine du développement des performances et du potentiel humains. Il s'agit là des fondamentaux du coaching, présentés ultérieurement dans cet ouvrage.

Quels diplômes ou certifications faut-il obtenir ?

Cette question est souvent liée à la précédente, car on constate que les offres proposées par certaines écoles de formation au coaching débouchent sur l'obtention d'un diplôme ou certificat de compétence « maison ». Sur le marché, apparaissent ainsi de nombreuses formations dites « certifiantes » dont la certification est propre à l'école qui délivre la formation.

Il en résulte que chaque école développe son cursus spécifique, et valide la certification qui l'accompagne. Plus que des compétences de coach, la certification valide surtout, et par rétroaction, la valeur du cursus dispensé. Il s'en suit que plus une école produit de diplômés, plus ceux-là valident l'école dont ils sont issus. Il faut savoir qu'excepté ceux qui y mettent vraiment de la mauvaise volonté, presque tous les participants à ces cursus obtiennent facilement leur diplôme « maison ».

D'autres agissent de façon plus subtile. Par exemple, certains fondateurs et enseignants d'écoles de coaching créent une association loi 1901 pour professionnels du métier où sont priés de s'inscrire tous les anciens élèves. Puis, en toute neutralité, l'association valide la formation dispensée par l'école, comme elle valide la compétence des enseignants de l'école. Il est relativement aisé de cerner ces manipulations en examinant la liste des fondateurs de certaines associations professionnelles. S'ils sont tous enseignants au sein d'un même organisme de formation, vous pouvez parier que l'association valide ses propres fondateurs, comme l'école qu'ils dirigent et la formation qu'ils dispensent. Ces montages « autoconfirmants » peuvent tromper les débutants.

Par conséquent, dans tous les métiers, y compris celui de coach, il vaut mieux privilégier les diplômes et certifications qui reposent sur des examens dispensés par des organismes indépendants, et éviter ainsi tout lien incestueux entre les écoles, les enseignants qui forment au métier, et le système d'examens. C'est comme de passer son permis de conduire. Dans tout système éthique, les étudiants passent leurs examens de compétences auprès d'autres personnes que celles qui les ont formés. Lorsque les mêmes individus sont juges et parties prenantes, on court le risque d'un glissement progressif vers des dynamiques de toute-puissance propres aux systèmes abusifs, telles celles que l'on voit apparaître au sein de systèmes sectaires.

L'International Coach Federation propose une démarche de certification farouchement indépendante dont le processus, le contenu et la reconnaissance sont internationaux. La Société française de coaching (SFcoach) procède de même au niveau national. Pour conclure, disons que le choix d'une école ne devrait pas reposer sur la promesse d'un diplôme « maison », mais sur la pertinence réelle d'une formation aux compétences spécifiques du métier de coach. Par la suite, la ou les certifications de compétences devraient être passées auprès d'organismes indépendants, sans lien aucun avec une école.

Pour aller au bout de cette logique, il est possible de se former de façon ouverte et auprès de nombreuses écoles pour ensuite passer des examens de certification indépendants et neutres. Sachez par exemple que si l'International Coach Federation valide les cursus de certaines écoles spécifiquement centrées sur l'acquisition de compétences propres au coaching, elle n'oblige personne à passer par ces écoles. Il est possible de passer une certification ICF en se formant où on le souhaite, pourvu que cette formation soit centrée sur l'acquisition des compétences spécifiques du coaching.

Quelles formations continues faut-il envisager ?

Sitôt qu'un coach commence à pratiquer son métier, c'est-à-dire dès son premier client, il devient intéressant pour lui de se servir de cette expérience pour se remettre en question et progresser. Ce travail de réflexion sur sa propre pratique en clientèle passe par la supervision. Puisque le métier de coach repose sur un savoir-faire, beaucoup plus que sur un ou des savoirs, la supervision est une forme de formation continue particulièrement recommandée.

Par ailleurs, il est toujours utile, au besoin, de continuer à se former en participant à des ateliers centrés sur l'acquisition d'outils complémentaires ou d'approfondissement liés à la vision que l'on se fait du développement de sa pratique et de son métier. Certains se spécialisent ainsi dans le coaching téléphonique, le coaching d'équipe, le *life*

coaching, dans les techniques systémiques, le coaching d'organisation ou le coaching d'équipes-projets, etc., en suivant des formations appropriées.

D'autres se forment de façon spécifique dans des domaines pertinents liés au développement de leur business de coach. Ils participent à des ateliers de formation commerciale, de marketing, de management de PME, de gestion ou de finances, etc. L'intérêt de ces formations, c'est qu'en s'inscrivant dans une démarche de recherche de moyens pour assurer leur propre réussite, les coachs deviennent d'autant plus compétents pour accompagner la réussite professionnelle de leurs clients.

Il est en outre enrichissant de participer à des conférences annuelles et régionales ou internationales organisées par les associations des professionnels du coaching. C'est une excellente façon de suivre l'évolution du métier, et de s'inscrire dans une mouvance collective qui veille à son développement. C'est lors de telles manifestations que les indépendants rencontrent d'autres professionnels du métier et élargissent leur réseau de pairs.

Comment développer sa clientèle ?

Ce n'est pas en apposant une plaque de coach sur sa porte que se présentera dès le lendemain une foule de clients intéressés. Comme pour tous les métiers de services, le coach doit penser à développer son réseau de clients et de prescripteurs, et ce, dès le début de sa formation initiale. Il faut toujours garder à l'esprit que chaque client satisfait est potentiellement un prescripteur, et vice versa.

Le premier prescripteur ou client est le plus difficile à « décrocher ». Le deuxième l'est moitié moins, et ainsi de suite. Pour activement débiter dans le métier, les coachs privilégient habituellement le développement de leur pratique en acceptant de coacher gratuitement, puis à des prix défiant toute concurrence. Pour se lancer, en effet, il faut savoir favoriser l'expérience sur le terrain (on l'a vu), et la

quantité, même à bas prix. Au fur et à mesure que la pompe s'amorce, que le réseau de clients s'étoffe et que le débutant se sent confirmé dans sa compétence et sur son marché, ses tarifs peuvent être ajustés à la hausse.

Lors de cette phase de lancement, il est essentiel de rester centré sur un développement à la fois éthique et honnête, d'éviter la prétention, l'imposture et les demi-vérités. C'est la qualité et la déontologie sans faille aucune qui faciliteront le développement durable de la pratique du débutant. Il vaut souvent mieux perdre un client de façon positive qu'utiliser des artifices pour tenter de le gagner.

Avant même de commencer, il est bon de constituer son fichier de relais potentiels. Dans ce fichier, le coach en puissance listera toutes ses anciennes connaissances, ses amis, sa famille, ses copains et copines de promotion, ses anciens collègues, clients, employeurs et fournisseurs. Une bonne liste de démarrage comprend de cent à deux cents noms, numéros de téléphones portables et adresses e-mail. Une fois de plus, chacun doit être considéré à la fois comme un client potentiel et comme un prescripteur de clients. Le coach devra ensuite contacter toutes ces personnes pour les informer de son nouveau statut de coach, et surtout de la valeur ajoutée qu'il peut apporter à ses clients.

Attention

De nombreux débutants peuvent « tomber dans le panneau » de passer trop de temps à peaufiner une belle plaquette, voire un site internet alléchant, et ainsi éviter le face-à-face téléphonique ou de visu avec leurs prospects. Sachez que ces approches passives ne sont pas aussi efficaces que l'approche directe.

En effet, le métier de coach est un métier de contact et de relation. Par conséquent, il est nécessaire de savoir faire le premier pas pour établir une vraie relation avec les futurs prescripteurs et clients.

N'hésitez pas à privilégier les contacts téléphoniques, les rendez-vous et les réceptions, plutôt que les lettres, prospectus et mailings beaucoup moins personnels.

Les débutants doivent aussi savoir que pour lancer toute nouvelle entreprise, il faut compter deux ans d'investissements actifs, au minimum. L'établissement d'une activité de coaching n'échappe pas à cette règle. Du coup, il est souvent non négligeable d'avoir une autre forme de revenus à mi-temps pour assurer une certaine stabilité financière, ou encore d'avoir un client ou prescripteur important pour remplir cette fonction.

Attention

Veillez à ne pas vous « reposer » sur un client unique qui peut, à terme, créer un lien de subordination, vous empêchant ainsi de développer votre réelle indépendance.

Comment vendre du coaching ?

« Alors, qu'est-ce que le coaching, selon vous ? » Méfiez-vous de cette question lorsqu'elle vous est posée par un client que vous venez de rencontrer, et qui « vous tend la perche » pour décrire votre métier. Le danger, c'est de se lancer dans de grandes présentations, telles celles que vous avez entendues lors de vos divers cursus de formation : « Le coaching, c'est l'accompagnement du client sans lui offrir de réponses ni lui donner d'options, mais plutôt en lui posant des questions pour l'aider à clarifier sa propre démarche et trouver ses propres solutions... Et blablabla... »

Lors de la discussion qui s'ensuit, vous risquez fort de vous trouver dans une position défensive de formateur soucieux de bien faire comprendre au prospect le cadre de référence spécifique du coaching. Vous risquez de vouloir expliquer au prospect la complexité

d'un processus et d'une relation qu'il doit bien comprendre et auxquels il doit s'adapter, et cela très paradoxalement pour l'aider à se développer de façon autonome.

Il est beaucoup plus cohérent avec la démarche de coaching d'esquiver la question en répondant que cela dépend fortement de la demande de chaque client, et de tout de suite poser des questions sur ce qui pourrait motiver le prospect à faire appel à un coach :

- Quels sont vos ambitions, vos enjeux, les zones de développement ou de challenges pour lesquels une relation de coaching pourrait vous être utile ?
- Comment verriez-vous cet accompagnement ?
- Quels seraient les indicateurs de réussite de la démarche de coaching dans les domaines qui vous préoccupent ?
- Etc.

Par conséquent, pour vendre du coaching ou devenir coach, il vaut mieux immédiatement se mettre dans une posture de coach, et coacher le prospect dans la clarification de son éventuelle demande ou de ses enjeux. La question n'est donc pas de défendre le bien-fondé d'une approche de coaching avec l'aide de définitions souvent complexes comme le modélisent nombre de formations ; cela consisterait à adopter une position de formateur ou d'expert, tout en affirmant que ce n'est pas ce que vous faites en tant que coach...

Comment préciser son offre commerciale ?

Il est souvent utile pour un débutant de mettre clairement son offre par écrit, pour lui-même réfléchir sur son positionnement, et pour pouvoir le proposer à son prospect ou futur client. Attention, il ne s'agit pas ici de publicité ou de plaquette commerciale. Cette offre gagne plutôt à être formulée à la manière d'une proposition contractuelle détaillée et pratique : combien d'heures ou de jours, pour combien de personnes, pour quelle rémunération ? Quelle démarche

spécifique, avec quels acteurs pertinents, dans quel lieu, à quel rythme ? Quelles précisions déontologiques, voire éthiques, quelles conditions d'annulation, quelles obligations d'information et de confidentialité ? Quels remboursements de frais, quels déplacements et quels délais de paiement ?

Une proposition claire, complète et bien présentée pourra ainsi être envoyée à un prospect avant même une première rencontre afin de la préparer, ou pourra être donnée à un intermédiaire ou prescripteur pour qu'il puisse la faire suivre à un client potentiel. Cela permet de gagner du temps lors d'un premier rendez-vous, d'une part, et d'éviter de nombreux quiproquos provoqués par des intermédiaires peu ou mal informés, d'autre part.

Évidemment, la façon dont un coach envisage son offre évolue au fil des ans. Par conséquent, il est inutile de chercher à être trop précis ni parfait lors de la rédaction de cette première offre formelle puisqu'elle aussi est destinée à évoluer tout au long d'une carrière, quelquefois même d'un rendez-vous à l'autre.

Comme le démontre la suite de ce livre, qui se veut un manuel pratique, il faut garder les pieds sur terre. Il est indispensable de connaître les fondamentaux du coaching. Cela comprend une excellente pratique de ses outils, et surtout une intégration personnelle du cadre de référence spécifique et totalement original de ce nouveau métier.