

LE COACHING

Le terme de « coaching » recouvre aujourd'hui une réalité disparate, car il est utilisé dans de nombreux domaines aussi divers que la gestion de l'entreprise, le travail sur l'image, les recherches matrimoniales ou le conseil en développement personnel.

Cette forte demande d'accompagnement personnalisé revisite une pratique ancienne qui trouve sa source dans les principes de la philosophie, de la spiritualité et de la morale.

La direction de conscience, le compagnonnage, la pratique de la maïeutique, chère à Socrate, en sont des exemples significatifs.

En effet, ce mode révèle aussi un besoin de service plus personnalisé des individus.

Emprunté au monde anglo-saxon, le terme de « coach » a surtout été attribué à des managers d'équipes sportives.

Les mots français approchant, tels que guide, entraîneur, accompagnateur, présentent des connotations trop ciblées, trop précises et sont donc réducteurs de sens.

Qu'est-ce que le coaching ?

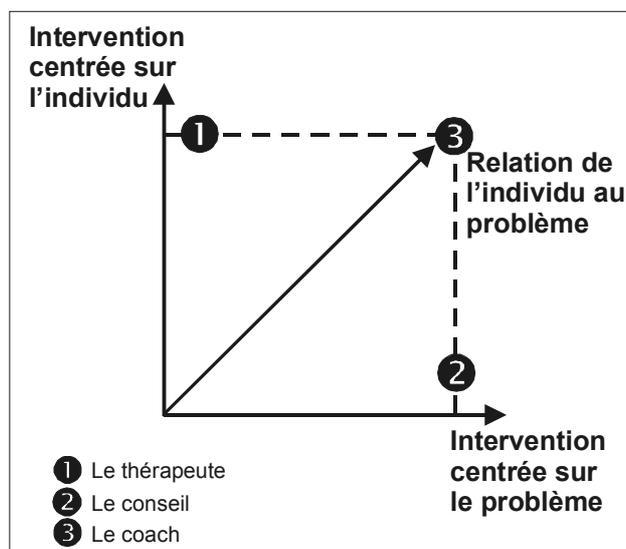
C'est l'accompagnement, par un professionnel, de personnes ou d'équipes avec pour finalité l'optimisation de leur potentiel et l'amélioration de leur savoir-faire opérationnel, dans le cadre d'objectifs professionnels précis et négociés à l'avance.

Le coaching est un processus, une relation continue, qui vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèles.

Il doit, en apportant de nouveaux éclairages sur les situations rencontrées, permettre au bénéficiaire d'identifier les changements nécessaires et l'accompagner dans la définition et la mise en œuvre d'actions adaptées.

La pratique du coaching se situe entre celle du thérapeute, centrée sur la personne dans toutes ses composantes et sur l'analyse des causes qui déterminent tel ou tel comportement, et celle du consultant en organisation qui après un diagnostic va proposer des solutions à son client.

Schématiquement on peut situer la relation de la façon suivante :



Le coach n'a pas la réponse à la place du client ; il a pour mission, par ses questions, son écoute et son rôle miroir, de permettre à son client de porter son propre diagnostic et de mettre en œuvre ses solutions.

Quelles sont les principales situations professionnelles qui nécessitent un coaching ?

Le Syntec, conseil en évolution professionnelle qui regroupe des cabinets spécialistes dans le coaching, a interrogé environ 300 entreprises sur leurs motivations à utiliser cette pratique :

Dans quelles circonstances auriez-vous souhaité un coaching ?

	<i>En pourcentage de répondants</i>
• Prise de poste	18
• Amélioration du leadership, du style de management, élargissement des responsabilités	15
• Changement de poste	14
• Accompagnement sur un enjeu fort	12
• Développement de carrière.....	9
• Accompagnement dans les changements de l'entreprise (fusion-acquisition, réorganisation, ...).	8
• Amélioration de son fonctionnement avec son équipe.....	5
• Développement dans son poste.....	4
• Gestion de conflit.....	4
• Gestion du stress.....	3
• Préparation à l'expatriation ou au retour d'expatriation.....	2
• Amélioration de sa communication.....	1
• Management de projet.	1
• Autres.....	3

SOURCE : Syntec, conseil en évolution professionnelle – juin 2004.

Ces résultats illustrent parfaitement les principales situations qui requièrent des interventions de ce type.

Quelle démarche, quelles méthodes ?

On trouve en général, dans l'analyse des diverses pratiques, une démarche en trois étapes :

1. Le cadrage de l'intervention

- Définition avec le commanditaire du résultat attendu par l'entreprise.
- Entretien préalable de choix mutuel avec le bénéficiaire pour évaluer la réalité de sa demande et ses motivations (la volonté de changement est indispensable).
- Rappel des principes de l'intervention :
 - co-élaboration du projet ;
 - confidentialité des échanges ;
 - absence d'évaluation individuelle vers la hiérarchie ;
 - définition d'un contrat d'objectifs précis ;
 - définition des indicateurs de résultat ;
 - définition de la durée.
- Définition conjointe des objectifs de l'action et des modalités pratiques de l'intervention (*rythme, durée, règles de fonctionnement, modalités d'évaluation, ...*).
- Contractualisation sur ces différents points.

2. Les séances d'accompagnement personnalisé

A titre d'illustration, on peut imaginer le séquençage suivant :

- Choix d'un thème de réflexion, d'une situation de travail spécifique par le « coaché ».
- Analyse du processus concerné par le « coaché » et de la mise en œuvre (*difficultés rencontrées, ...*).
- Questionnement et feed-back du coach (*réflexion stratégique, grilles de lecture, problématisation du problème, réflexion sur la méthode, ...*)
- Formulation d'un diagnostic par le « coaché » et définition d'un plan d'actions à mettre en œuvre avant la prochaine séance de travail.

3. Réunion de synthèse et bilan de l'intervention

- A la fois avec le bénéficiaire direct :
 - bilan partagé de l'atteinte des objectifs opérationnels ;
 - évaluation de l'évolution personnelle.
- Mais aussi avec le commanditaire (*en présence du bénéficiaire*) :
 - atteinte des objectifs initiaux ;
 - satisfaction du bénéficiaire.

La richesse et la complexité du champ d'intervention mettent en évidence la diversité des compétences dont doit disposer un coach :

- Une connaissance pratique des organisations et de leur fonctionnement.
- Une expérience professionnelle importante et diversifiée lui permettant d'appréhender et de décoder avec perspicacité les caractéristiques essentielles et les enjeux d'une situation donnée et de formuler des problématiques pertinentes.
- Une solide pratique des relations humaines permettant l'identification des logiques de raisonnement, des processus décisionnels et des modalités d'intervention privilégiées de son client.
- La maîtrise consommée des techniques d'entretien de face à face, c'est-à-dire une capacité à écouter, reformuler, problématiser et questionner afin d'aider son interlocuteur à identifier et utiliser ses ressources.
- Une capacité à repérer les facteurs facilitateurs, tant organisationnels que psychologiques, du changement, ainsi que les principaux obstacles à ce dernier.
- Une déontologie rigoureuse garantissant la confidentialité indispensable et l'engagement à respecter les intérêts de son client.
- Un travail de développement personnel approfondi permettant d'être au clair avec ses propres représentations, son cadre de référence, les représentations dont il est l'objet et ses limites, tant affectives que techniques.

Observateur des décisions et des actions du client, il propose des questions et des réflexions susceptibles d'aider ce dernier à élucider une situation donnée et à décider des actions à entreprendre.

1. Une intervention centrée sur les processus plus que sur les outils ou les résultats

Le formateur fournit des connaissances, des savoir-faire.

Le consultant propose des procédures, des méthodes, des techniques.

Le coach facilite l'élucidation d'une situation et favorise la combinaison des ressources permettant d'atteindre les résultats escomptés.

2. Un éclairage extérieur neutre

Le coach n'étant pas impliqué dans la relation professionnelle, son regard sur la situation va permettre au « coaché » de se « décentrer », d'abandonner les automatismes habituels, pour aborder la situation sous d'autres angles.

Le coach doit se garder d'induire et de projeter chez le client ses propres représentations du monde.

3. Une réflexion sur les comportements et l'image de soi

Un feedback du coach sur les attitudes et les modes d'intervention avec la mise en évidence des réactions générées. Le coaching agit ainsi autant par ce qu'il révèle que par ce qu'il produit.

La relation duelle et confidentielle facilite grandement l'identification et la verbalisation des freins et blocages par le client.

4. Une prise de recul

Le coaching permet de mobiliser du temps pour réfléchir sur la situation, les évolutions, les projets, et de les aborder un peu différemment, avec plus de détachement.

5. L'offre d'un espace de parole bienveillant

Déontologiquement protégé, le coaching peut permettre l'élaboration de solutions nouvelles mais surtout facilite un questionnement sur le sens et les valeurs dans un environnement de plus en plus instable et complexe.

6. La mise en œuvre d'un plan de développement personnel

Le coach va aider son client à identifier ses compétences, à diagnostiquer ses manques, à détecter les voies de progrès à explorer, en facilitant la prise de conscience des freins à débloquer et des obstacles à surmonter. Il va le conduire à définir un plan d'actions adapté et à contrôler sa mise en œuvre.

7. L'apport de méthodes et d'outils adaptés

Il se fait en fonction de besoins réels et, à l'inverse de la formation traditionnelle, avec une mise en œuvre immédiate et contextualisée.

Il s'agit donc bien pour le client de construire des compétences et d'utiliser les ressources qui lui correspondent.

Les limites du coaching et écueils à éviter

1. Une approche instrumentale, utilitariste de l'homme

Tout doit être géré, rationalisé, optimisé : les institutions, la cité mais aussi la famille, les relations amoureuses, la sexualité, le corps ...

La gestion de soi devient un impératif à la réussite sociale et génère ainsi un marché dans lequel se sont engagés de nombreux professionnels des Ressources Humaines, mais aussi des pseudos spécialistes dans tous les domaines (psychologie, sport, médecine, art, ésotérisme, ...).

2. Une centration sur l'individu qui peut réduire l'analyse aux seules dimensions psychologiques ou psychosociologiques

En intervenant sur le champ strictement individuel, alors que les problèmes posés doivent être abordés sous des angles plus larges (économiques, culturels, sociaux, politiques), le coaching peut contribuer à développer un « psychologisme » outrancier.

3. Une relation qui demande une déontologie rigoureuse et de réelles compétences psychologiques chez le coach

La frontière entre cette pratique et le risque de demande thérapeutique doit être très clairement définie. Le coach doit être capable de gérer l'expression de difficultés personnelles, sans remettre en cause ni déstabiliser son client.

4. Une modalité limitée par le coût et qui nécessite un véritable besoin personnel

L'accès à cette pratique est souvent limité à l'encadrement supérieur et son coût pose la question d'une véritable démocratisation de cette pratique.

Il doit y avoir un véritable besoin de changement chez le « coaché » et cette formule ne peut être facilement imposée par la hiérarchie.

5. Une logique de projet individuel pas nécessairement compatible avec un besoin d'évolution et d'autonomie

Le coaching intervient dans une logique de projet individuel accompagné et répond à une demande d'autonomie, ce qui est doublement paradoxal :

- Un véritable travail sur soi peut-il être mené efficacement de façon solitaire ?
- Le désir de se prendre en charge et d'être autonome est-il cohérent avec cette pratique d'accompagnement et de conseil ?

■ Norbert Casas - CEDIP