

COACHING

Marc Thiébaud

Le terme de coaching est issu avant tout du sport et renvoie à la notion d'aide à l'entraînement d'un sportif ou d'une équipe. Il a été repris dans différents domaines avec l'idée d'un accompagnement d'une personne ou d'une équipe visant le développement de ses compétences et l'atteinte de résultats et de niveaux d'autonomie et d'engagement supérieurs.

Le coaching s'applique dans **une perspective d'aide et d'habilitation**. On considère que la personne coachée est capable d'apprendre par elle-même et ne nécessite pas « l'injection d'un savoir ».

Le coaching ne remplace pas la formation. S'il a pour but un développement des compétences, il vise tout autant l'atteinte (et l'amélioration) de résultats ; il n'équivaut donc pas à un atelier de perfectionnement. Il vient en complément, pour faciliter la pleine actualisation du potentiel de la personne ou de l'équipe.

Le coaching s'inscrit le plus souvent dans une relation professionnelle de type consultant-client. Il peut aussi être pratiqué entre pairs. Récemment, ce terme de coaching a été de plus en plus utilisé pour parler d'une relation hiérarchique dans laquelle le responsable valorise un rôle d'accompagnement avec son collaborateur ou son équipe. Sans entrer ici dans les controverses que cela suscite, il faut relever que, lorsqu'une pratique d'accompagnement se développe dans une relation hiérarchique, la notion d'aide doit rester centrale. Il est essentiel notamment que les aspects de direction et d'évaluation puissent être traités séparément !

Le coaching consiste concrètement dans des **entretiens** qui doivent se dérouler dans un climat de confiance et être orientés vers la gestion de problèmes concrets, le développement de compétences ou la réalisation de projets dans la durée. Ces entretiens sont centrés sur la personne coachée, sur les moyens qu'elle a de réinterpréter les situations qu'elle rencontre et d'élargir ses possibilités d'action.

Pour être efficace, le coaching doit s'inscrire dans **un environnement qui valorise l'autonomie personnelle** (en même temps, on peut relever qu'il est aussi un moyen pour favoriser l'émergence d'un tel environnement).

Une pratique de coaching ne peut être développée que dans un **climat favorable**. Il importe notamment que :

- les gens reconnaissent l'importance que revêt l'amélioration continue des compétences (clarification préalable des attentes à cet égard) ;
- les personnes coachées soient convaincues de l'intérêt qu'elles peuvent y trouver (absence de sentiment de contrainte ou de menace : idéalement, l'initiative du processus devrait provenir de la personne coachée) ;
- la confiance et des relations ouvertes et positives prédominent ou peuvent être développées ;
- les valeurs en vigueur privilégient les apprentissages et la croissance personnelle.

HABILETES DU COACH

Au niveau du coach, le **développement d'habiletés spécifiques** est nécessaire parce que le processus en lui-même est relativement exigeant et parce qu'il s'inscrit dans un rapport de confiance dont il s'agit de prendre soin.

On mentionnera notamment les habiletés suivantes requises de la part du coach :

- **observer** : être capable de repérer les ressources ou les obstacles de la personne coachée et son potentiel de développement ;
- **analyser** : savoir identifier les difficultés et les domaines d'amélioration possible pour la personne coachée ainsi que les moments opportuns pour favoriser des apprentissages ;
- **communiquer** : être écoute active, poser des questions appropriées, reformuler, pratiquer les principes de communication «facilitante» ;
- **donner du feed-back** : selon les règles de feed-back ; celui-ci doit être :
 - descriptif et non évaluatif,
 - précis (se référer à des aspects spécifiques),
 - opportun et sollicité par le destinataire (s'inscrire dans un accord convenu),
 - pertinent (porter sur des améliorations possibles et souhaitées),
 - compris par le destinataire (vérifier la compréhension du feed-back sur le moment-même) ;
- **faire preuve de qualités éthiques et être congruent** : donner l'exemple par sa capacité d'objectivité, de vigilance, de remise en question ;
- **conduire les différentes étapes** d'une rencontre de coaching (voir ci-après) ;
- **mobiliser et valoriser les ressources** de la personne coachée ;
- **identifier et clarifier les enjeux** liés aux différents rôles impliqués et au contexte de l'accompagnement.

BUTS DU COACHING

Ils peuvent varier dans une certaine mesure. Les buts sont à définir dans un accord préalable. Dans le sens le plus courant, le coaching consiste à aider une personne à :

- identifier et analyser les problèmes qu'elle rencontre, leurs tenants et aboutissants, son implication dans ces problèmes,
- devenir sensible aux différents points de vue et sentiments que peuvent avoir les autres personnes concernées, prendre du recul,
- définir des objectifs qu'elle peut envisager d'atteindre, explorer d'autres pistes de solution,
- mobiliser ses ressources et celles d'autres personnes,
- développer sa confiance dans son potentiel et apprendre à en tirer le maximum.

Le coaching constitue un processus qui s'inscrit dans une certaine durée. Il n'a en principe pas pour seul but de résoudre un problème ponctuel.

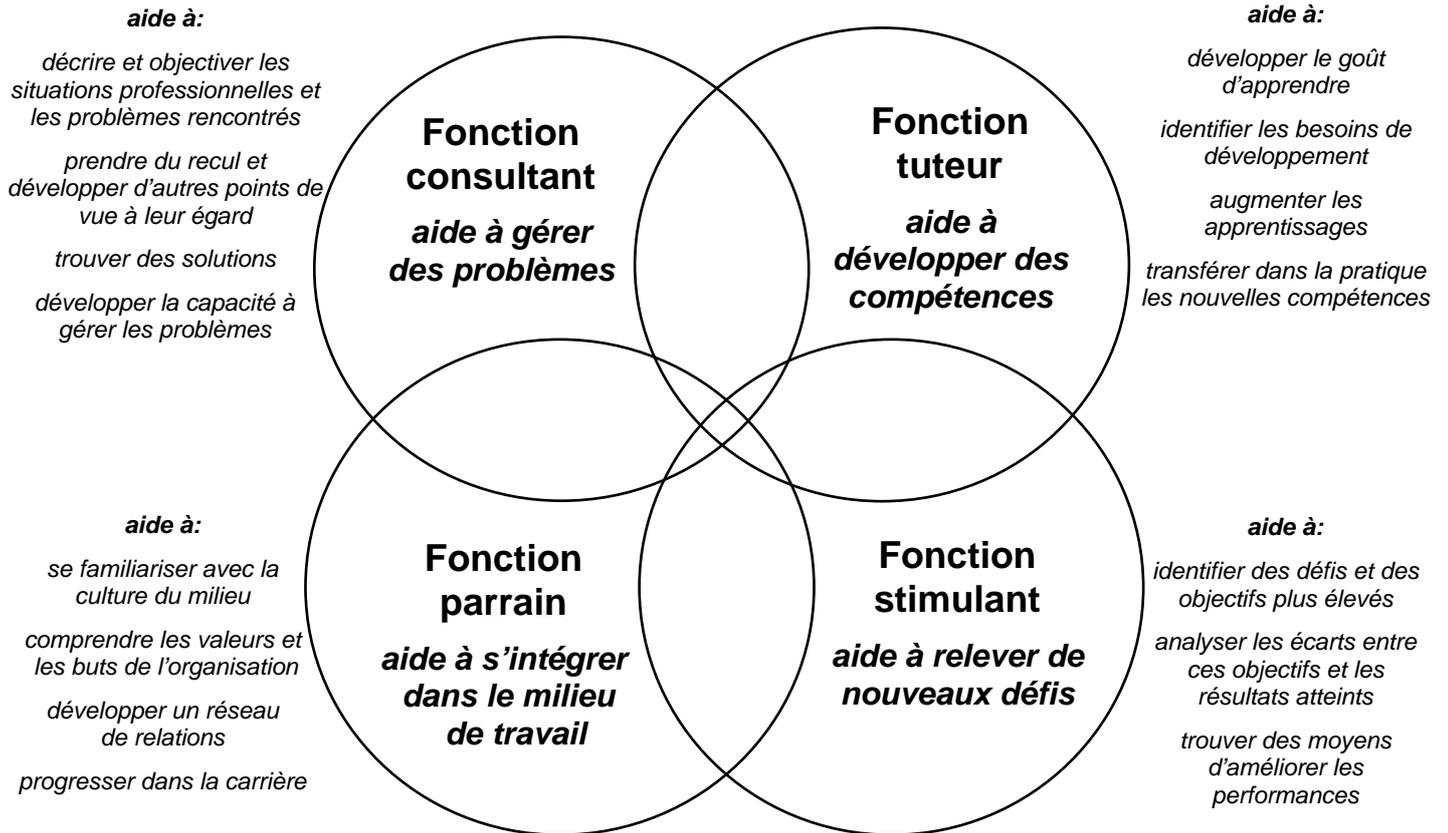
Kinlaw (1989) distingue **quatre fonctions de coaching** :

- **la fonction de consultant** (accompagnement pour définir, comprendre et gérer les problèmes ou les défis rencontrés)
- **la fonction de tuteur** (aide pour acquérir de nouvelles compétences et pour élaborer et appliquer un plan de formation continue)
- **la fonction de parrain** (accompagnement pour développer une meilleure compréhension du milieu de travail)
- **la fonction de stimulant** (aide pour l'amélioration des résultats et encouragement pour affronter de nouveaux défis).

Ces quatre fonctions peuvent se compléter. Elles s'exercent toutes dans un esprit de facilitation. Ainsi par exemple, il ne s'agit pas, dans la fonction de consultant, de résoudre les problèmes à la place de l'autre en lui donnant des conseils, ou dans la fonction de stimulant, de juger l'autre sur ses résultats.

Les **contenus** abordés en coaching varient bien sûr en fonction de la nature et du contexte de travail. Ils concernent autant que possible des comportements et des résultats observables.

En ce qui concerne la **forme et la manière** du coaching, la qualité de la communication compte pour beaucoup dans la valeur du résultat. On veillera en particulier au développement de l'écoute, à la pertinence des questions posées et au respect des règles de feed-back.



DEMARCHE DE COACHING

On admet que le **processus de coaching** gagne à suivre un cheminement bien déterminé.

Dans une première phase de mise en place de la démarche, on cherchera à clarifier le contrat, selon besoin avec toutes les personnes impliquées :

- Quelles sont les attentes mutuelles ?
(*ce que l'on attend l'un de l'autre : il appartient au coaché de se définir en premier*)
- Comment va-t-on procéder ?
(*clarification des règles du jeu et du déroulement prévu pour le coaching*)

Ensuite, dans la phase de coaching proprement dit, les entretiens comprendront généralement, à chaque fois, six étapes principales:

1) Spécification du cadre général et des buts de la séance :

- Qu'est-ce que l'on peut / veut faire de la séance, compte tenu du temps disponible ?
(*analyse de la demande ; il s'agit aussi de considérer le contexte, comment cela s'inscrit dans des besoins et des buts plus larges, par exemple liés à d'autres*)
- Comment va se dérouler la rencontre ?
(*organisation du temps de la séance*)

2) Observation de la situation actuelle :

- Que se passe-t-il ?
(les faits et les vécus ; il est utile de faire un état de situation précis, par exemple d'analyser les comportements et interactions entre diverses personnes concernées)
- Qu'est-ce que la personne coachée a fait jusqu'à présent et avec quels résultats ?
(la personne coachée fait partie de la situation et ses propres comportements et tentatives de solution ont pu contribuer à la situation présente)

3) Analyse et interprétation :

- Quelles hypothèses peut-on faire, quels éclairages donnent sens à cette situation ?
(il est possible de faire appel à des modèles ou grilles d'analyse pour comprendre la situation)
- Quels objectifs d'amélioration ou de changement viser ?
(en fonction de la synthèse des éléments analysés et de l'éclairage nouveau obtenu sur la situation)

4) Mobilisation de nouvelles options :

- Qu'est-ce qui peut être fait ?
(il importe que la personne coachée puisse explorer par elle-même toutes pistes d'action envisageables et qu'elle soit stimulée dans sa créativité ; ne faire des suggestions qu'ultérieurement)
- Quels sont les avantages et les coûts de chaque option ?
(procéder à l'évaluation dans un deuxième temps seulement de manière à ne pas bloquer la créativité)

5) Préparation des actions et de leur mise en œuvre :

- Que va faire la personne coachée et comment va-t-elle s'y prendre ?
(il s'agit de détailler avec elle la mise en œuvre afin de la préparer aux obstacles qui pourront se présenter et de l'aider à réunir les moyens pour y faire face)

6) Bilan :

- Qu'est-ce qui s'est passé ?
(on fera notamment un retour sur les objectifs initiaux et on s'exprimera sur le vécu de la rencontre)
- Quels apprentissages peuvent être retirés ?
(prolongements, liens avec d'autres situations)

En fin de séance, il importe de **préciser quelle suite on prévoit de donner :**

- Quelle appréciation ultérieure sera faite des résultats obtenus ?
- Quand aura lieu une prochaine rencontre ?

Dans la phase de conclusion de l'ensemble de la démarche de coaching, on procédera à un bilan (après plusieurs séances), en abordant notamment les questions suivantes :

- Comment cette démarche a-t-elle été vécue par les deux personnes?
- En quoi répond-elle à leurs attentes?
- Dans quelle mesure les contenus choisis ont-ils été adéquats?
- Comment la communication a-t-elle favorisé la qualité du coaching?
- Comment le processus adopté pour les entretiens a-t-il facilité l'atteinte des buts fixés?
- Quel retour éventuel d'information à qui ?

CONCLUSION

Le coaching est un moyen privilégié pour développer les compétences et les résultats d'une personne ou d'une équipe. Il est clair cependant qu'il nécessite un environnement favorable et une relation de confiance.

Par ailleurs, il est essentiel que la personne accompagnée soit volontaire et clairement capable de se responsabiliser. C'est elle qui doit formuler les objectifs visés par le coaching et exprimer ses demandes.

Un coaching ne saurait remplacer une intervention de gestion (encadrement) lorsque des difficultés importantes sont avérées dans le milieu de travail.

Dans ce cas, un accompagnement sous une forme ou une autre peut tout au plus compléter un ensemble de mesures prises pour remédier aux difficultés constatées.

Le rôle de coach s'apparente à celui d'un aidant qui laisse à la personne la responsabilité de prendre en charge les contenus et les réalisations. S'il est en principe non directif au niveau du contenu, cela ne signifie pas pour autant que le coaching est totalement non directif : le coach prend des initiatives dans la façon dont il anime le processus et pose des questions qui peuvent plus ou moins confronter la personne en vue de l'inspirer à s'engager et à se dépasser.

REFERENCE CITEE

Kinlaw, D. (1989). *Coaching for commitment*. San Diego : Pfeiffer & Company.