

COACHING

Marc Thiébaud

Le terme de coaching est issu avant tout du sport. Il a été repris dans différents domaines avec l'idée d'un accompagnement d'une personne ou d'une équipe visant le soutien, le développement professionnel et l'atteinte de résultats et d'un niveau d'autonomie supérieurs.

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

Le coaching ne remplace pas la formation. S'il a pour but de favoriser des apprentissages, 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 peut s'effectuer individuellement, en groupe de pairs ou en équipe.

Il consiste concrètement dans des **entretiens** ou des séances qui se déroulent dans un climat de confiance et sont orientés vers l'analyse de situations vécues, la gestion de problèmes concrets, le développement de compétences ou la réalisation de projets. Ces entretiens et ces séances sont centrés sur les personnes coachées, sur les moyens qu'elles ont de prendre du recul, de réinterpréter les situations qu'elles rencontrent, d'élargir leurs perspectives et leurs possibilités d'action et de libérer leur pouvoir d'agir.

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 le développement professionnel (on clarifiera préalablement les attentes à cet égard) ;
- les personnes coachées soient convaincues de l'intérêt qu'elles peuvent y trouver (idéalement, l'initiative du processus devrait provenir des personnes coachées, qui ne devraient pas se sentir contraintes) ;
- la confiance et des relations ouvertes et positives prédominent ou peuvent être développées ;
- les valeurs en vigueur privilégient le développement professionnel, l'entraide et l'autonomie.

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 et aider à analyser** : afin d'identifier les difficultés et les domaines d'amélioration possible pour la personne coachée ainsi que les potentialités de favoriser des apprentissages ;
- **communiquer** : développer une écoute active, poser des questions qui stimulent la réflexion, reformuler, pratiquer les principes de communication «facilitante» ;
- **donner du feed-back** qui aide la personne coachée à prendre du recul et à trier ;
- **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 exemple 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 ET FONCTIONS 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, élargir sa vision
- définir des objectifs qu'elle peut envisager d'atteindre, explorer d'autres pistes d'action,
- mobiliser ses ressources et celles d'autres personnes,
- développer sa confiance dans son potentiel et apprendre à en tirer le maximum.

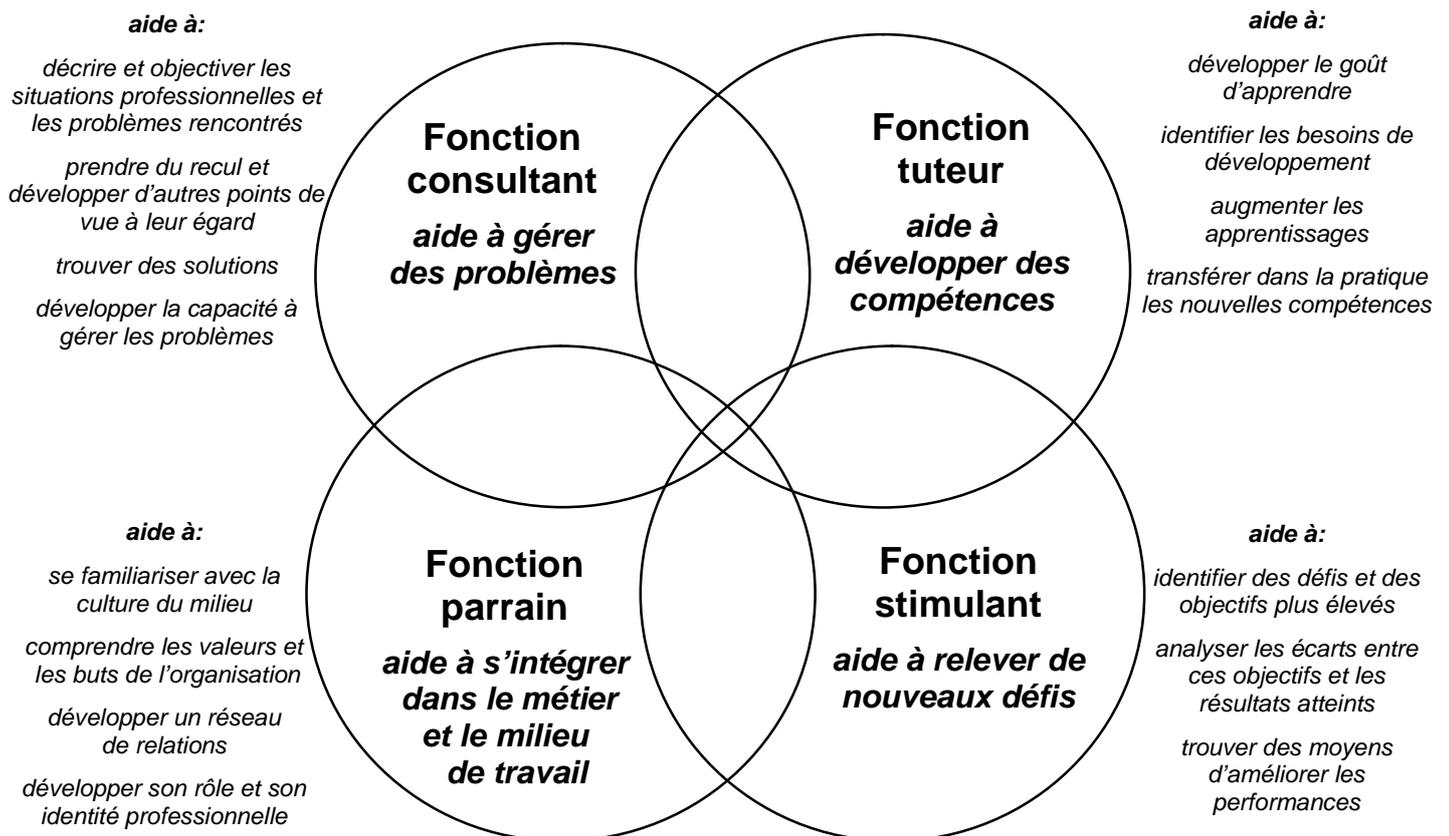
Le coaching constitue un processus qui s'inscrit dans une certaine durée, mais celle-ci reste limitée. Il s'agit de prendre le temps pour que la personne coachée comprenne la situation et mobilise ses ressources. En même temps, il importe de ne pas créer une dépendance de la personne coachée par rapport à un coaching qui se prolongerait inutilement.

Kinlaw 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)
- **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. En ce qui concerne la forme et la manière du coaching, la qualité de la relation compte pour beaucoup dans la valeur du résultat.



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

EXEMPLE DE DÉMARCHE DE COACHING

On admet généralement que le **processus de coaching** gagne à suivre un certain cheminement.

Par exemple :

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 ?
(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, quelques 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 personnes)
- 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 des éclairages nouveaux obtenus)

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 qu'ultérieurement des suggestions en tant que coach)
- 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 (selon besoin) :

- Que va faire la personne coachée et comment va-t-elle s'y prendre ?
(il s'agit de préciser 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 de ce qu'a donné le coaching ?
- Quels besoins pour la suite ? 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 les différentes 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 gagnera à être fait à qui ?

POUR CONCLURE

Le coaching est un moyen privilégié pour développer les compétences et les résultats d'une personne ou d'une équipe. 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 coaching est caractérisé par une posture d'étayage de la personne coachée, laquelle a la responsabilité de prendre en charge les contenus et les réalisations. Le coach a des responsabilités au niveau du processus, de la manière dont celui-ci va stimuler la prise de recul l'élucidation de ce qui pose problème, voire la confrontation de la personne coachée à ses difficultés, dans la perspective de mobiliser ses ressources et développer son autonomie.