

1

Du coaching classique à l'« *Evidence based coaching* »

Le coaching progresse de manière constante. De plus en plus d'entreprises l'ont intégré à leur système de fonctionnement.

Désormais, il a sa place dans les programmes de préparation de l'avenir et du changement culturel :

- ▶ Une plus grande exigence a fait son apparition, traçant ainsi une frontière entre le coaching amateur et le coaching professionnel.
- ▶ Un questionnement sur la compétence professionnelle des prestataires a pour objectif la recherche de preuves. Fini le temps où tout le monde pouvait s'afficher coach. L'entreprise exige plus de professionnalisme et de performance dans les réponses apportées.

En attendant, **nous traversons une période de transition**. Elle se caractérise par une montée en puissance du coaching professionnel, avec le maintien sur le marché d'un coaching classique. La coexistence actuelle de deux pratiques différentes du coaching explique, en grande partie, la raison pour laquelle de nombreux décideurs affichent encore un scepticisme justifié par rapport à certaines pratiques.

1.1 De quoi parlons-nous exactement ?

Pour Wikipédia, le coaching est un « accompagnement personnalisé permettant d'**obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle** ». Le coach conduit son client « en grande voiture à chevaux (ou coach) » vers une destination précise. **Il y a donc un point de départ et d'arrivée**. Un chemin à suivre est tracé d'un commun accord. Avec la possibilité d'observer la progression dans la direction choisie.

Le coaching est une démarche opérationnelle et non conceptuelle, destinée à atteindre des objectifs fixés à l'avance et pour lesquels accompagnants et accompagnés se retrouvent en solidarité d'intérêt.

Selon la nature de l'accompagnement, on parle de coaching de dirigeants et décideurs (ou « *executive coaching* »), de coaching d'entreprise (ou « *workplace coaching* ») et de coaching de vie (ou « *life coaching* »).

Dans les trois cas, nous progresserons en partant d'un point de départ ou d'analyse de la situation-problème pour atteindre un point d'arrivée ou situation idéale : celle obtenue lorsque les objectifs seront atteints.

Pour cela, nous emprunterons un chemin ou plan d'action que nous essaierons de parcourir dans les délais impartis (cf. figure 1.1).

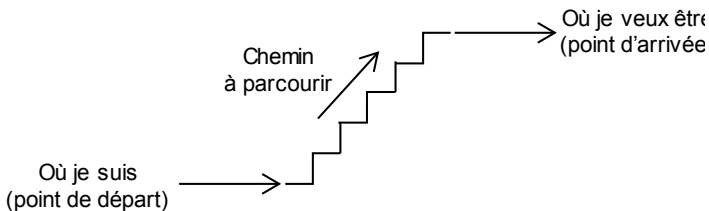


Figure 1.1 Un départ, une arrivée et un chemin à parcourir

1.2 Le respect de la triade environnement/entreprise/individu

L'accompagnement en milieu professionnel apporte une contribution significative à la résolution des conflits dans l'entreprise. Il attire l'attention sur le déficit de performance et veille au développement personnel des managers. Il confirme ainsi, sa volonté d'amener le coaché à exprimer pleinement ses compétences et à réussir.

Pour y parvenir, il faut non seulement s'adapter à l'environnement dans lequel il exerce sa fonction, mais aussi le préparer aux défis à venir. En cela, nous pensons que **l'accompagnement intègre une notion d'anticipation des scénarios à venir** pour que le résultat renforce à la fois l'employabilité du salarié et la compétitivité de l'entreprise.

Nous parlons volontiers du respect de la triade environnement/entreprise/individu (cf. figure 1.2).

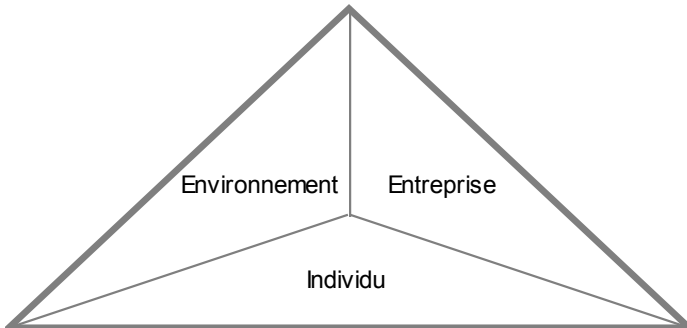


Figure 1.2 La triade environnement/entreprise/individu

1.3 Un coaching qui anticipe les facteurs de réussite de la triade environnement/entreprise/individu

Dans le milieu professionnel, **la frontière est souvent difficile à établir entre ce qui appartient à la souffrance individuelle et ce qui relève de l'erreur de management**. Celle-ci se confond avec une carence en techniques de gestion de soi, de management des collaborateurs, de gestion des conflits et/ou du temps. Les deux peuvent coexister. Dans ce cas, la souffrance individuelle est souvent exacerbée par la contrainte et l'exigence professionnelle.

L'accompagnement en entreprise se préoccupe avant tout du résultat. Il tient compte du contexte personnel, des facteurs déclenchants et de ceux entretenant les comportements responsables de la non-performance. À travers une approche prospective, le coach prépare également l'avenir.

Les changements survenus dans l'environnement professionnel imposent de nouvelles acquisitions et des adaptations multiples. Il appartient au coach de préparer la personne qu'il accompagne à ses nouveaux défis.

Choisissez le bon coach !

En interne, les méthodes de travail changent. De nouveaux processus voient le jour. Certaines habitudes du passé ne peuvent pas se prolonger sans entraver l'atteinte de ses objectifs. Il faut s'y mettre.

Le tableau 1.1 montre qu'en général l'adaptation de la personne à accompagner se situe à trois niveaux :

- ▶ Adaptation personnelle pour rester employable.
- ▶ Adaptation aux nouvelles organisations pour que leur fonctionnement permette d'atteindre les objectifs.
- ▶ Adaptation, enfin, aux exigences d'un environnement changeant, pour rester compétitif et ne pas laisser passer les opportunités de développement.

Tableau 1.1 Un coaching qui anticipe, les facteurs de réussite des individus, de l'entreprise et du milieu

Facteurs personnels de réussite	Style de management
	Partage et interactivité
Facteurs internes de réussite	Adaptations internes
	Culture, décloisonnement
Facteurs externes de réussite	Changement environnemental
	Scénarios de demain

1.4 Le coaching : une prise en charge à la fois managériale et souvent humaine

Une ligne de séparation semble partager le coaching professionnel de l'accompagnement plus personnel. Cette séparation n'est pas aussi simple dans la pratique de l'accompagnement. Les soucis personnels retentissent sur notre comportement et vice versa (cf. figure 1.3).

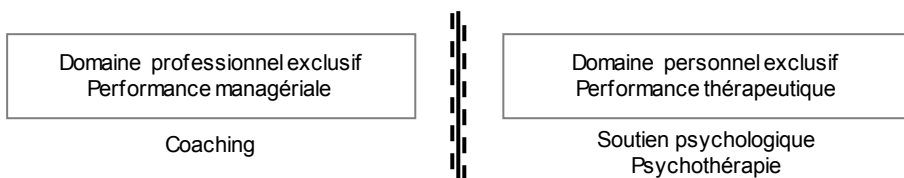


Figure 1.3 Différencier coaching professionnel et accompagnement personnel

La prise en charge, à la fois managériale et humaine, permet de dire que, quel que soit l'accompagnement en milieu professionnel, il doit répondre à un certain nombre de critères :

- ▶ **Le coach doit nécessairement avoir une connaissance suffisante en sciences humaines** avant d'approcher toute forme de souffrance individuelle. Cet impératif explique pourquoi certains accompagnements peuvent être dangereux, dès lors qu'ils ne tiennent pas compte de la complexité des personnes en présence.
- ▶ **Il ne suffit pas de pousser le salarié en difficulté à se surpasser pour que cela marche.** Une approche à la fois globale et intégrative de la personne est souvent requise.
- ▶ **Dans certains cas, les bonnes pratiques managériales peuvent suffire.** Faire simple serait alors, la démarche idéale à encourager. Souvent, les difficultés sont légères et n'entrent pas dans le cadre de relations anormales. Néanmoins, une vigilance est souvent nécessaire pour ne pas passer à côté de certains obstacles qui peuvent passer inaperçus.

Nous pensons qu'il est dangereux de s'improviser coach sans formation préalable permettant la distinction entre malaise et souffrance individuelle, d'un côté et démotivation et dépression, de l'autre. **Dans la mesure où le chevauchement est fréquent, la prudence est de mise.** Il ne faut pas sous-estimer les erreurs de communication, ni le management inadapté ou contre-productif. Ils peuvent être au départ de véritables souffrances individuelles qui retentissent tôt ou tard sur l'équilibre mental des personnes. Inversement, tout ne se réduit pas à de la « mauvaise gestion » et au stress professionnel. Même s'il est classique de dire que le consultant n'est pas tenu par l'obligation de résultat, **l'impératif de performance s'applique à lui dès lors qu'il intervient en entreprise.**

1.5 À qui s'adresse le coaching ?

Tel qu'il se pratique aujourd'hui, le coaching touche plus particulièrement la haute sphère dirigeante. Certains préfèrent entamer, avec les salariés en difficulté, des procédures de licenciement que d'investir dans leur avenir. Souvent, le « *middle management* » doit se battre pour en bénéficier.

Comme nous l'avons dit, **la tendance est à l'élargissement des indications du coaching.** Aujourd'hui, il y a des « coaches à tout faire ». Il serait illusoire d'établir une liste exhaustive des types d'accompagnements proposés. **À chaque problème, on voit apparaître un coach spécifique.** « Se différencier ou mourir », telle est la devise qui dirige le marché actuel.

Hors cadre professionnel, le coaching couvre des domaines variés, tels par exemple, la recherche du bien-être, les troubles hyperactifs, les problèmes sexuels, les difficultés relationnelles, la réussite de carrière, la perte de poids, l'arrêt des conduites addictives, la gestion du stress et bien d'autres. Il suffit de lire la presse anglo-saxonne pour s'en apercevoir. Cela ressemble à un « *no man's land* » où chacun apporte son expérience et son savoir pour exercer une profession non réglementée et souvent ouverte à tous les abus.

1.6 L'« *Executive coaching* »

Le coaching de dirigeants et décideurs (ou « *Executive coaching* ») est **une relation de soutien établie entre un décideur et un coach**. Par sa diversité, elle apporte un regard externe et une autre lecture sur une situation-problème. Le but est de faciliter l'atteinte d'objectifs identifiés conjointement, de gagner en performance professionnelle et en épanouissement personnel. Certains dirigeants préfèrent que le coach qui les a accompagnés soit celui qui suit les autres membres du comité de direction, voire même le « *middle management* ». Cela permet un accompagnement plus homogène et une approche partagée des problèmes communs aux décideurs.

Le coaching de dirigeants et décideurs est une approche qui se propose d'améliorer leurs aptitudes à décider, à planifier, à échanger et à comprendre leur rôle dans la gestion de l'incertitude et de la complexité. Elle leur permet de sortir de leur isolement et de s'exprimer. Elle met la personne face à ses responsabilités. Elle l'encourage à exploiter ses atouts et les moyens disponibles pour motiver, stimuler ses collaborateurs et trouver ainsi le bon équilibre entre les paramètres managériaux et économiques. Elle permet ainsi de lutter contre le stress tout en gagnant en compétitivité. La valeur individuelle des dirigeants reste un enjeu vital pour l'entreprise.

1.7 Le « *Workplace coaching* »

Le coaching d'entreprise (ou « *Workplace coaching* ») est un accompagnement qui se situe dans l'entreprise et **s'adresse en particulier aux cadres non dirigeants. Il se préoccupe essentiellement d'améliorer la productivité et les compétences des personnes accompagnées.** Ses objectifs sont plutôt à court terme. Il s'agit d'un coaching terrain qui s'adresse à des opérationnels qui travaillent le plus souvent en équipes, échangent et interagissent autour d'objectifs partagés.

Dans cette catégorie de salariés, une attention particulière sera apportée au partage et au transfert de savoir et savoir-faire d'une équipe à l'autre, voire d'une génération à l'autre.

Il n'est pas rare de se retrouver face à un manager qui s'engage dans un programme de coaching sans trop savoir pourquoi. Le plus souvent, il a l'honnêteté de le dire en tout début d'entretien. Il dit ne pas savoir pourquoi sa hiérarchie l'a placé dans cette démarche. Il ne la refuse pas, même s'il ne sait pas trop ni pourquoi il se lance, ni ce qui l'attend. D'où l'importance de préciser en début d'accompagnement ce qui peut être ou ne peut pas se réaliser, jusqu'où, accompagnant et accompagné peuvent-ils aller. Dans ces cas particuliers, la transparence est obligatoire. Elle évite les faux espoirs et un accompagnement sans issue.

Les entretiens peuvent se faire en entreprise ou dans les locaux du coach. Certains ressentent un véritable malaise lorsqu'ils sont accompagnés sur leur lieu de travail. Pour l'accompagnant, il est impératif de **respecter leur réticence** et d'avancer dans la plus grande discrétion.

1.8 Le « *Life coaching* »

Le coaching de vie (ou « *Life coaching* ») est un accompagnement plus personnel qui **explore avant tout, la dimension humaine de la personne accompagnée.**

En arrière-plan, l'objectif est de réussir le changement comportemental, c'est-à-dire l'amélioration, voire l'arrêt d'habitudes apprises qui représentent de véritables obstacles au développement des individus.

Le coaching de vie se propose de retrouver l'équilibre entre une vie professionnelle riche et une vie familiale harmonieuse. Les résultats se chiffrent en amélioration de la qualité de vie et en enrichissement de la relation aux autres. La lutte contre le stress entre souvent dans le cadre de ce type d'accompagnement. Les stressés sont alors personnels et familiaux.

1.9 Les fondements du coaching classique

Le coaching classique recourt à l'écoute active, la programmation neuro-linguistique (PNL), l'analyse transactionnelle (AT), l'approche systémique et les techniques comportementales et cognitives, pour ne citer que les principales approches.

Choisissez le bon coach !

Chaque coach a recours à la méthode qu'il maîtrise. Parfois, plusieurs d'entre elles sont regroupées dans le but d'apporter le maximum à la personne accompagnée.

Les coaches exploitent ainsi leurs connaissances en sciences humaines. Ils adaptent des recettes retrouvées dans différents ouvrages de développement personnel. Ils y apportent leurs propres expériences.

Plus globalement, on retrouve en arrière-plan la méthode GROW que chacun ajuste à sa manière. Point d'arrivée (*Goal*), point de départ (*Réalité*), moyens d'y arriver (*Obstacles et Options*) et enfin, plan d'action (*Way Forward*).

Tableau 1.2 Méthode GROW

Les 4 phases		De quoi s'agit-il ?
G	<i>Goal</i>	Scénario idéal : où est-ce que je veux être et quel est mon but ?
R	Réalité	Scénario actuel : où suis-je par rapport au scénario idéal ?
O	Obstacles	Quelles sont les difficultés à franchir ?
	Options	Quels sont les choix ou les alternatives pour y faire face ?
W	<i>Way Forward</i>	Plan pour y arriver : passage à l'action.

L'adaptation personnelle de techniques retrouvées dans la littérature, entraîne une pléthore d'orientations, de façons de faire et de revendications. Du meilleur au moins bon, tout est à craindre dans une discipline non réglementée et qui se cherche.

Tout se complique lorsque l'on sait que les professionnels du coaching communiquent peu entre eux. Les quelques échanges se font lors des sessions de formations interentreprises, ou pour certains en milieux protégés, soit académiques, soit associatifs.

Malgré la bonne volonté, les efforts personnels et l'expérience acquise, l'absence d'échanges entre coaches est souvent un handicap au progrès de la profession.

La confrontation des idées par rapport à ce que publient les uns et les autres est un « must » pour ne pas s'enfermer dans une pratique et passer à côté de techniques nouvelles et efficaces.

1.10 Le coaching classique (ou le « *Belief based coaching* »)

Comme nous l'avons vu, la plupart du temps, la forme classique recourt à l'expérience personnelle de l'accompagnant. Elle s'appuie sur une connaissance, à minima, acquise de manière intensive en un temps record. Des organismes offrent des formules prêtes à l'emploi. Elles présentent l'avantage de sensibiliser et d'initier l'encadrement à de nouveaux styles de management plus participatifs et plus tournés vers l'action.

Le coaching classique se veut synonyme d'une pratique personnalisée, voire empirique du coaching. Chacun son style, chacun sa méthode et que personne ne s'aventure à demander les critères quantifiables justifiant le recours à telle ou telle autre pratique. La confiance du coach dans ses propres aptitudes à entraîner et à accompagner est totale.

Les personnes accompagnées s'expriment longuement. L'expression en elle-même est une cure (« *talking cure* »). Les nouvelles acquisitions sont plutôt rares. Les mises à jour se font au ralenti. Les changements de style d'accompagnement sont improvisés. Ils se font sans véritable stratégie d'amélioration du service à rendre.

L'ensemble des données acquises serviront d'outils, à partir desquels le coaching va pouvoir s'exercer. Cette autoformation est le plus souvent subjective. Elle est plus ou moins structurée et se fait au hasard des circonstances. La responsabilité de l'accompagnant est faiblement engagée. Il serait plus couvert par sa bonne volonté que par son professionnalisme et son respect des meilleures pratiques.

Le coaching classique est souvent associé à des résultats jugés insuffisants et subjectifs. Il est souvent responsable d'une image négative qui véhicule une forme d'amateurisme peu rassurant. Il est fréquemment à l'origine de l'évaluation plutôt négative du coaching faite par les dirigeants d'entreprise. Les résultats sont jugés insuffisants et subjectifs. Ils dépendent essentiellement de la nature de la relation établie entre le coach et la personne accompagnée. Selon l'importance de ce lien, leur partenariat varie entre deux extrêmes : indifférence et démotivation d'un côté et enthousiasme excessif, voire injustifié de l'autre.

Aujourd'hui, le « *Belief based coaching* » représente ce qui est le plus généralement offert en matière de coaching en entreprise. Force est de constater que très souvent, le meilleur coexiste avec le pire et contribue à la dégradation de l'image des coaches.

Un signe qui ne trompe pas : celui des conversions des coaches. Parmi ces derniers, nombreux ne se présentent plus comme « coaches », mais comme « conseillers », voire comme « consultants ». Ils échappent ainsi à l'appellation « coach » dont l'image reste dévalorisée aux yeux de nombreux décideurs.

1.11 L'« *Evidence based medicine* »

Pour mieux comprendre les nouvelles exigences dans l'exercice classique du coaching, nous prenons volontiers ce qui a existé dans la pratique médicale. **La nécessité d'harmoniser et de réglementer les pratiques** a interpellé depuis des décennies l'exercice de la médecine.

De cette exigence est née **la médecine fondée sur les preuves** ou « *Evidence based medicine* » (EBM) ou encore **médecine factuelle**. Celle-ci se définit comme l'utilisation appropriée des techniques et des outils qui ont fait la preuve de leur efficacité. Ainsi, face à telle ou telle autre maladie, chaque praticien se rapprochera autant que possible des schémas thérapeutiques qui ont fait la preuve scientifique de leur efficacité. Tout en réservant à chacun la possibilité d'enrichir ses traitements d'une touche personnalisée, l'essentiel à prescrire reste celui qui s'appuie sur les meilleures pratiques (« *best practices* »). On sort ainsi des critères subjectifs pour recourir aux preuves tangibles et reproductibles.

Dans cette approche, **le choix d'une technique plutôt qu'une autre se justifie**. La préférence n'est pas le fruit du hasard ou d'une décision arbitraire et subjective. Elle se fonde sur des preuves cliniques plus ou moins irréfutables. Progressivement, un certain consensus se met en place.

Notons que dans « *Evidence based medicine* », le terme anglais « *evidence* » veut dire preuve et non pas évidence. La preuve devient de plus en plus un standard de qualité et de transparence justifiant le recours à tel ou tel autre traitement. Elle écarte tout risque de subjectivité lors d'achats de matériels ou de choix budgétaire. Ainsi, la réponse aux questions posées prendra en considération toutes les données de la littérature, les preuves cliniques, le contexte particulier et les préférences du patient.

Dans le domaine du coaching, il faut également **tendre autant que possible à l'utilisation des techniques qui ont démontré leur pertinence**. Ce n'est pas toujours facile car l'échange entre le coach et la personne qu'il accompagne véhicule souvent une valeur subjective (« *fit* ») qu'il est difficile de rattacher à une technique plutôt qu'à une autre.