

Coaching

Le *Coaching* est la mise en œuvre d'une démarche qui permet, à partir d'une situation insatisfaisante, d'aboutir à un progrès vers une situation plus satisfaisante.

Cette démarche est conduite par un professionnel, le *Coach*, pour et avec un client, le *Coaché*.

Le niveau de satisfaction et les progrès sont définis, évalués et validés par le *Coaché*.

Cette démarche prend la forme d'une *intervention de coaching*, contractualisée, qui déroule une ou plusieurs fois le *processus de coaching*.

Coach

Le *Coach* est une personne qui exerce à titre professionnel la conduite de la *démarche de coaching*.

L'expertise du *Coach* consiste à être garant du bon déroulement du *processus de coaching* et à rester dans le cadre de l'objectif contractualisé de l'*intervention de coaching*.

Le travail du *Coach* a pour effet la création d'une information pertinente pour le *Coaché*.

Coaché

Le *Coaché* est une personne, un groupe de personnes ou une entité sociale.

Le *Coaché* est expert de son métier, de sa vie et de son environnement.

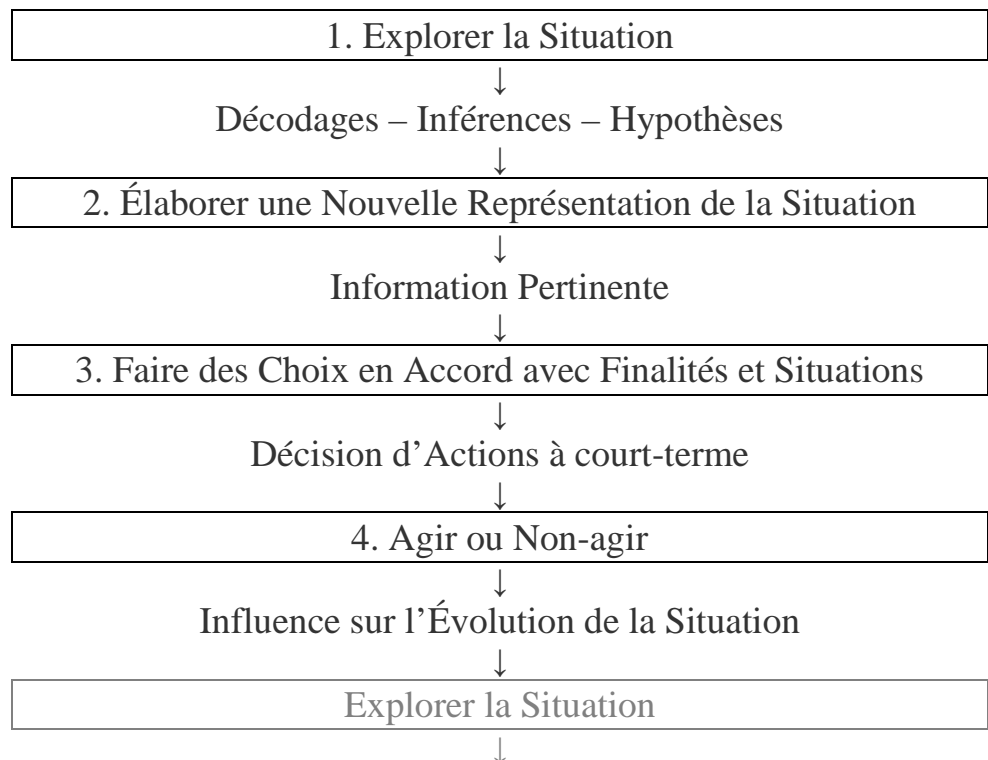
Le *Coaché* définit l'objectif général de l'*intervention de coaching* et les objectifs intermédiaires issus du déroulement du *processus de coaching*.

Le *Coaché* est acteur de l'*intervention de coaching* et s'investit dans la réalisation de ses objectifs.

Le *Coaché* décide des actions qu'il va déclencher à court terme en accord avec ses objectifs.

Démarche de Coaching

La démarche de coaching se décline en quatre phases. Chaque phase produit un résultat dont la nature est symbolique : une représentation, un modèle, une information, une décision, etc.



La logique de progression dans la démarche est représentée par les flèches. Parfois, les résultats d'une phase conduisent à rétrogresser dans une phase précédente avant de reprendre la progression. Par exemple, la phase 2 peut conduire à constater que l'exploration de la situation a été incomplète ou biaisée et nécessite d'être reprise.

La démarche de coaching s'apparente à une « dis-solution de problème » plutôt qu'à une résolution de problème.

Processus de Coaching

C'est la méthode qui met en œuvre la démarche de coaching.

1. Installation

Le coach installe la relation avec le coaché et favorise un climat propice au coaching.

2. Questionnement et Écoute

Le coach questionne le coaché et l'écoute activement.

3. Objectifs Valides

Le coach aide le coaché à formuler ses objectifs d'une façon qui maximise les chances de les atteindre.

4. Ressources et Solutions

Le coach aide le coaché à s'appuyer sur ses ressources et à focaliser son attention sur des solutions.

5. Apprentissage et Décision

Le coach aide le coaché à prendre conscience de ses apprentissages et de ses décisions.

6. Action

Le coach valide avec le coaché que celui-ci a fait le choix, qu'il considère pertinent, d'actions spécifiques à court terme.

Pilotage du Processus de Coaching

Les résultats de l'action décidée sont évalués par le coaché, à la séance suivante pendant la phase « Questionnement et Écoute ».

Le processus de coaching est itératif, il se répète plusieurs fois pendant l'intervention de coaching.

Les effets de la Démarche de Coaching

Les effets directs produisent des changements concernant : les représentations mentales, les processus cognitifs, les comportements, les apprentissages, les connaissances, les savoirs, les savoir-faire, les attitudes ou l'imaginaire transcendant (la vision du monde, la vision stratégique, etc.). Les effets indirects induits par les changements précédents portent sur : des caractères sociaux, des règles, le niveau d'autonomie, les structures, l'organisation et les capacités de leadership et de gouvernance.

En cascade, un deuxième niveau d'effets indirects, induits des effets indirects précédents, portent sur : le travail, les activités et les modes de vie. Dans l'entreprise, ces effets sont conduits par les managers, éventuellement managers-coachs, mais jamais par un coach externe.

C'est seulement à ce deuxième niveau d'indirection qu'un résultat, significatif d'un changement de performance dans l'entreprise, peut être mesuré en termes économiques. Comme il s'agit de l'émergence d'une action collective dirigée, les effets de la démarche de coaching à ce niveau sont difficiles à distinguer. Cette difficulté est similaire à la difficulté à distinguer les effets des actes de management parmi les effets des actions opérationnelles individuelles. C'est pourquoi l'apparition des effets directs, validée par le coaché, permet plus simplement d'évaluer un résultat de coaching.

Comment faire échouer une démarche de Coaching

Faire échouer l'Exploration de la Situation

- Chercher à appliquer une typologie qui n'atteint pas la « variété requise » par la situation.
- Mentaliser, justifier, évaluer, juger, étiqueter, au lieu de faire un rapport des faits.
- Se contenter de la recherche de liens entre des causes passées et des effets présents.
- Penser que le coaching est de la psychothérapie.
- Pratiquer « l'absolution de problème ».
- Pratiquer la « dissonance cognitive ».

Faire échouer l'Élaboration d'une Nouvelle Représentation de la Situation

- Confondre la carte et le territoire, le modèle et la situation représentée, le système et la réalité physique.
- Sur-simplifier (rendre simpliste et grossier) en croyant rendre compréhensible.
- Appliquer dogmatiquement les principes du tiers-exclus (*tertium non datur*) ou de parcimonie (*rasoir d'Ockham*).
- Se contenter de la première solution qui semble satisfaisante à court terme (rationalité limitée).

Faire échouer les Choix en Accord avec Finalités et Situations

- Chercher à mettre en œuvre des objectifs qui ne sont pas sous sa responsabilité.
- Omettre de vérifier « l'écologie » des solutions envisagées.
- Confondre idéal et finalité.
- Subir des « virus de pensée » sans les reconsidérer.
- Considérer que le principe « d'intention positive » ne s'applique pas au cas rencontré.
- Chercher à répliquer des recettes ou des « bonnes pratiques » sans valider leur adéquation à la situation et aux finalités.
- Chercher à appliquer un modèle théorique inapproprié à la situation.
- Penser qu'il existe toujours une solution technique optimale et connue à une situation humaine.

Faire échouer l'Action ou la Non-action

- Ignorer son rôle et ne pas prendre sa place.
- Chercher à faire à la place de quelqu'un d'autre.
- Vouloir changer les autres.
- Vouloir changer le monde.
- Penser que le coaching donne un pouvoir extraordinaire.
- Penser le coaching efficace pour la coercition.

Intervention de coaching

On peut distinguer deux formes d'interventions de coaching : la première, à « durée indéterminée », la seconde, où l'intervention est limitée dans le temps et cadrée par un contrat de mission

La première forme d'intervention est le cas du manager-coach, quand la pratique du coaching est signifiée dans sa fiche de fonction.

Indiquer dans la fiche de fonction d'un manager qu'il doit pratiquer le coaching en priorité lui interdit certains styles de management, en particulier les styles autocratiques.

Nous conseillons de structurer la fiche de fonction selon une gradation de modes de management :

1. Coaching,
2. Négociation,
3. Médiation,
4. Arbitrage,

et de définir les niveaux d'autonomie dans la décision.

La seconde forme d'intervention est le cas des coachs professionnels externes à l'entreprise ou à l'équipe et aussi le cas des coachings à titre particulier ou privé.

La nature de cette mission est celle d'une prestation de services.

Contrat de Coaching

Le contrat de cadrage de l'intervention de coaching comprend au moins :

- Les objectifs généraux de l'intervention de coaching.
- L'identification du coach et du coaché.
- Les dates de début et de fin de l'intervention de coaching.
- Le nombre, la forme, la fréquence, la durée et le lieu des interactions entre le coach et le coaché.
- Les modalités de rémunération de l'intervention de coaching.

Nous vous conseillons :

- Une clause de confidentialité : se référer aux articles concernant la confidentialité de la convention collective nationale n°1486 (Bureaux d'études, Ingénieurs conseils, etc. ; www.syntec.fr).
- Une clause de propriété intellectuelle qui précise que le client n'acquiert pas la propriété des outils, processus et démarches de coaching, en particulier ce qui pourrait être conçu spécifiquement pour lui.
- Des conditions générales de ventes : plus spécifiquement ce qui est réalisé par le coach, les conditions d'annulation ou de report de séances, de dépassement ou de réduction de durée, etc.
- Les modalités de traitement des litiges.
- En cas d'insistance du client pour la présence d'une clause de non-concurrence, en prévoir les limites et les compensations.