

Le coaching : finalités et difficultés

1. De quoi parle-t-on ? Une définition ?

Le fait que nous proposons une définition du coaching présente l'avantage de proposer un concept et donc d'établir les bases pour une compréhension réciproque avec le lecteur. Cela est bien sûr indispensable. Toutefois, nous savons que, comme pour tout concept, la définition que nous proposerons sera par essence réductrice et caricaturale, donc nous vous prions par avance de nous excuser de son imperfection.

À notre sens, le coaching consiste à :

- ✦ Aider dans un premier temps le coaché à "aller mieux", pour ensuite éventuellement savoir pourquoi celui-ci "n'allait pas tellement bien auparavant".
- ✦ Aider le coaché à passer de l'état actuel à l'état désiré. La compréhension de l'état actuel ou du passé proche, n'étant pas une finalité en soi, mais uniquement un moyen.
- ✦ Accompagner le coaché dans la réalisation d'une transition.
- ✦ Aider le coaché à être congruent.
- ✦ Atteindre un résultat et une solution souhaitée et souhaitable pour le coaché, parfois différente de celle énoncée initialement par celui-ci.
- ✦ Permettre au coaché d'être responsable et autonome vis-à-vis de ses actes, pensées, émotions et rêves. À titre d'analogie, comme l'illustre l'anecdote suivante, le coach s'assure que le coaché trouve lui-même la fin des "histoires" qu'il se crée : *Une personne rêvait qu'elle était poursuivie par un loup. Après une poursuite longue et pleine de rebondissements, le loup finit par la rattraper et la coincer dans une impasse. La personne demanda alors au loup "qu'allez-vous me faire Monsieur le loup, allez-vous me manger ?" Et le loup, en excellent coach, lui répondit "mais je ne sais pas, c'est votre rêve, pas le mien ! C'est à vous de répondre à cette question."*

- ✦ Aider le coaché à ne pas faire une chose uniquement ou essentiellement parce qu'elle lui semble juste ou basée sur une observation qu'il aura qualifiée de "vraie ou juste". En effet, la notion de vrai ou de juste n'est qu'un sentiment de vérité ou de justesse, et non une notion qui correspond à LA réalité — tout au plus, ce sentiment de vérité ou de justesse correspond à une réalité que le coaché perçoit à l'instant T. Le coaché sera donc encouragé à envisager d'autres réalités comme étant toutes aussi vraies ou justes et donc toutes aussi fausses. Et ce, afin d'éviter le paradoxe qui est que, en tant qu'êtres humains, nous cherchons à éviter des erreurs objectives en nous fiant au sentiment subjectif d'avoir raison ou d'être juste.
 - ✦ Aider le coach à, certes continuer à agir et à décider sur la base de certitudes et de standards, mais à être par ailleurs capable de, en amont, créer des certitudes contradictoires et incompatibles entre elles. Et ainsi, à développer une fluidité qui privilégie l'adaptabilité et l'adéquation vis-à-vis de l'environnement, plutôt que la perfection vis-à-vis d'un standard figé.
 - ✦ Inviter le coaché à raisonner davantage ou autant sur les hypothèses et perceptions, que sur la déclinaison logique de l'une d'entre elles.
 - ✦ Encourager le coaché à trouver d'autres explications ou sens à la même situation difficile, sans pour autant dénaturer la situation difficile.
 - ✦ Encourager le coaché à diriger son attention sur plusieurs parties d'une situation difficile, notamment celles qu'il ne connaît pas encore ou qu'il ne "regarde" pas.
 - ✦ Encourager le coaché à sortir de raisonnements de jugements binaires du type "vrai/faux", "juste/injuste", "logique/illogique", "bien/mal", "acceptable/inacceptable", "cela ou ceci, mais pas les deux", etc. Et le pousser à consacrer ses efforts et son attention sur les matières premières de la pensée qui sont en amont de ces jugements : les perceptions, les possibles et les hypothèses.
 - ✦ Et enfin, encourager le coaché à colorer et nuancer ses jugements par la nécessité d'être congruent avec ses valeurs, ses émotions, et sa raison d'être.
- Le coaching ne consiste pas à :
- ✦ Infliger au coaché de longues introspections douloureuses sur tous les "pourquoi" possibles du passé qui expliqueraient le présent. Le coaching se focalise en effet sur le "quoi" du présent et du futur.

- ✦ Se baser sur le passé pour décider du présent et du futur. Le coaching se base en effet sur le présent.
- ✦ Convaincre, suggérer, diriger, faire faire parce que c'est "pour le bien du coaché", ou aider sans avoir au préalable l'aval du coaché. Le coaching consiste en effet à semer des graines, puis de laisser au coaché le choix de les accueillir ou non, et de les arroser ou non.
- ✦ Influencer en faveur d'une solution, une perception, une vérité, ou une logique particulière.
- ✦ Donner un avis, juger, conseiller, faire adhérer à une norme ou un standard, ou guérir. En effet, tout cela sous-entend la notion de normalité, de standards universels. Or ces deux notions de jugement de valeur doivent être exclues du coaching.
- ✦ Réparer. Le coaching consiste tout au plus en une transmission des outils pour que le coaché répare ce qu'il souhaite réparer.

2. Pourquoi faire appel à un coach ?

Les attendus du coaching doivent bien sûr être définis uniquement par le coaché.

Toutefois, à ce jour, un certain nombre de raisons, énoncées, sont plus fréquentes ou avouables que d'autres, pour justifier le fait de faire appel à un coach. Parmi celles-ci on retrouve notamment :

- ✦ Résoudre ses difficultés relationnelles avec autrui et/ou agir sur les relations entre individus, le tout en vue de réaliser un objectif.
- ✦ Lorsque, malgré une intention de changer, soit, on ne parvient pas à passer à l'acte en adaptant de nouveaux comportements, soit on ne parvient pas à faire autrement que de "retomber" dans ses habitudes. En effet, le futur coaché est ici face au constat que pour changer il ne suffit pas de "vouloir plus souvent ou plus fort".
- ✦ Améliorer une chose que l'on fait déjà bien.
- ✦ Éviter l'exercice "maladroit" de son pouvoir, de son expertise, de son autorité.
- ✦ Éviter, prévenir ou faire face au *burn out*, au stress, au risque d'usure ou de "déraillement" — notamment à la suite d'une transition ou d'une immersion dans un environnement nouveau.
- ✦ Éviter une implication récurrente dans des situations difficiles ou dans des cercles de prophéties auto-réalisatrices.

- + Répondre à une difficulté de gestion des priorités, des arbitrages ou des choix.
- + Définir ou découvrir sa raison d'être, sa mission, ou sa ligne directrice.
- + Adresser ses doutes, ses incertitudes, ses anxiétés, ses peurs, ses émotions et convictions, etc., qui sont bloquants ou nuisibles à la performance, à la prise de décision, etc.
- + Agir sur son attitude lorsqu'elle est inadaptée à l'environnement.
- + Clarifier ou concrétiser en actes son intention, sa conviction ou son souhait.
- + Capitaliser pleinement sur les ressources, avantages distinctifs, talents et les potentiels dont on dispose.
- + Réaliser pleinement ou anticiper une transition, une rupture ou un fait irrévocable/non négociable.
- + Préparer l'adaptation aux futurs et aux possibles.
- + Construire une meilleure compréhension de soi, notamment afin de mieux interagir avec son environnement et afin de "passer à l'acte".
- + Préparer, renforcer, accompagner un développement de capacités – par exemple, la capacité de leadership, de management, d'expertise, d'influence, etc.
- + Apprendre à apprendre, voire apprendre à apprendre à apprendre – des succès et échecs, ainsi que des opportunités de *feedback*.
- + Créer et voir des alternatives et options.
- + Utiliser la force inhérente aux subjectivités telles que les émotions, perceptions, émotions, valeurs. Davantage les assumer. Et moins les subir ou moins y réagir de manière défensive ou compensatoire.
- + Développer une approche mentale créative détachée des "évidences", des habitudes et des paradigmes admis.
- + Résoudre ou clarifier une situation perçue comme "difficile", "incontrôlable", "inévitable", "un dilemme", "une impasse".
- + Avoir l'opportunité d'expérimenter, d'être challengé, ou de prendre du recul.
- + Créer un premier succès afin de créer une spirale positive de réussite.
- + Rendre compatible et aligner les avantages immédiats et à long terme.

- ✦ Mobiliser autrui, en capitalisant, en respectant et en intégrant leurs diversités et subjectivités.

Notons que du point de vue d'un observateur externe, bien souvent, ces situations difficiles et ces difficultés existent et perdurent parce que le coaché :

- ✦ Aggrave des difficultés gérables.
- ✦ Choisit une solution qui revient à nier la difficulté véritable ou le levier pour sortir de la difficulté.
- ✦ S'efforce de modifier une difficulté qui est inaltérable ou inexistante.
- ✦ Commet une erreur de type logique telle que les généralisations, ce qui entraîne que le coaché prenne pour vérités absolues des demi-vérités (= vérités non applicables à toutes les situations).

Ce qui nous conduit à la question suivante :

Que fait un coach, sur quoi travaille-t-il ?

Rappelons que le coach ne dispose pas de beaucoup de moyens, à part de sa capacité à communiquer avec le coaché.

Le coach ne cherche pas à rendre plus logique ou plus intelligent le coaché. Il travaille essentiellement sur les perceptions du coaché. Et ce, parce que les perceptions sont la matière première des émotions, de la logique, de l'intelligence, des actes, des pensées et de l'attention ou la conscience du coaché. Par matière première nous entendons ici : étape préalable, composantes originales et filtre.

Ce qui est attendu du coach n'est certainement pas une réponse toute faite ni une solution particulière.

En revanche, sa valeur ajoutée vient du fait que, au service des intérêts du coaché, quels qu'ils soient, il décode le discours, les émotions et les actions de celui-ci. Sa valeur ajoutée vient également parfois du fait qu'il accélère et catalyse la réalisation du chemin que le coaché prend consciemment ou non vers un état désiré.

Pour ce faire, il aide le coaché à :

- ✦ Envisager différemment la réalité et la manière dont il la vit. Il aide également le coaché à mieux se comprendre lui-même et les ambitions qu'il se fixe.

- + Prendre conscience que ce qu'il fait engendre ou entretient ce qu'il souhaite éviter.
- + Assouplir ses perceptions et à en découvrir d'autre.
- + Réaliser l'étendue des possibilités et des choix que le coaché a à sa disposition.
- + Clarifier ses perceptions, sa logique, ses représentations, ses convictions irrationnelles, ses défenses ou résistances, ses rationalisations, les limitations qu'il s'impose à lui-même, ses objectifs, ses buts, ses peurs et refus d'avoir peur, ses non-dits, ses finalités et parfois même sa raison d'être.
- + Accueillir des *feedbacks*, à en chercher.
- + À considérer les échecs et réussites comme des *feedbacks*.
- + Élargir sa zone de confort, en créant au cours du coaching, un espace de confiance, de respect mutuel et de prise de risque.
- + S'écouter lui-même.
- + Déceler un facteur qui, lorsqu'il se trouve modifié, aura un impact immédiat ou "par effet boule-de-neige" en faveur de l'intérêt du coaché.

Et n'oublions pas, et on le fait probablement trop, que le coach aidera le coaché à concrétiser un souhait, notamment en l'encourageant sans relâche.

Concernant la relation coach/coaché, le coach ne devra pas oublier de :

- + Poser des limites au parcours de coaching : le rôle et la responsabilité du coach et du coaché, la durée du parcours et des séances de coaching.
- + Obtenir du coaché qu'il énonce un objectif initial au coaching, même si celui-ci sera peut-être amené à être revu.
- + Obtenir du coaché ou des personnes impactées par l'objectif du coaching des indicateurs signalant que l'objectif du coaching a été atteint — même si ceux-ci seront peut-être revus.
- + Suggérer au coaché d'évaluer en fin de coaching ce que le coaching lui a apporté.

3. Pourquoi coacher une personne est difficile, mais pas impossible ?

3.1. La position de "coaché" n'est pas une position "naturelle" ou du moins pas spontanée

Le coaché, comme nous tous, est un être imparfait, et capable de s'adapter à lui-même et à l'environnement,... qui parfois devient victime du fait d'exceller sur cette capacité. Ainsi, il se peut que parfois :

- + Face au choix entre le fait de changer ses pensées, actes, émotions, ou perceptions, et, le fait de chercher des preuves qu'il n'y a pas de nécessité particulière de réaliser ce changement, il s'efforcera d'abord ou surtout à chercher ces preuves.
- + Il cherchera les conseils et avis car il sait déjà ce qui va lui être dit, mais souhaiterait ne pas déjà le savoir.
- + Sur les sujets importants et difficiles pour le coaché, il évitera de remettre en question sa zone de confort (délimité par ses craintes, sa culpabilité, sa mésestime de lui, son souhait d'approbation par l'autre, etc.) et préférera s'aligner sur les ou ses réponses toutes faites.
- + Il confondra le fait qu'une chose soit difficile avec le fait que ce qui est difficile est d'assumer les conséquences de cette chose.
- + Ce qui fait sa force, telle que la capacité à construire des concepts flou et peu précis, la capacité à mettre des informations dans des catégories, la capacité à agir sur la base de certitudes, son intelligence, etc., sera, si elle est utilisée de manière inadaptée, sa faiblesse.

Par ailleurs, le coach devra souvent pousser le coaché à envisager le fait d'aller à l'encontre de ses croyances. Or comme le disait Einstein "rompre une croyance est plus difficile que rompre un noyau atomique".

3.2. L'acte de coacher est un acte qui nécessite de la part du coach des qualités originales

- + Le coach devra être capable de gérer le fait que, d'une part, le parcours de coaching n'est pas "un long fleuve tranquille", et que d'autre part, il n'est pas le "maître du navire". En effet, c'est un parcours où le coach et le coaché vont de surprise en surprise, et

découvriront au fur et à mesure les leviers pour aider le coaché. Et ce n'est qu'à la fin qu'ils sauront si le parcours en valait la peine.

- ✦ Le coach devra se libérer de sa capacité à apporter de la valeur par sa logique ou son intelligence. Il devra se focaliser sur ce qui est en amont de cela, c'est-à-dire les perceptions, les valeurs, les émotions, et la raison d'être du coaché. Ainsi, il devra dans un premier temps, accepter, sans remettre en question par un jugement quelconque, pour ensuite, remettre en question, et ce, uniquement par curiosité de mieux comprendre le coaché. Il est donc notamment nécessaire au coach de faire preuve d'un "très petit ego" par moments.
- ✦ Le coach devra parfois soulever des questions ou difficultés qui pourront être perçues dans un premier temps par le coaché comme illogiques, idiotes, inutiles, impossibles, sans intérêts, irréalistes, peu raisonnables, rebelles, irritantes, approximatives, abstraites, folles, fausses. En effet, le coach ne peut que miser que sur le fait que, sur la durée, le coaché reviendra sur ces questions pour les approfondir seul ou avec le coach. La patience est une qualité indispensable dans ces moments-là pour le coach.
- ✦ Le coach devra en permanence être sur ses gardes pour ne pas devenir indispensable ou "brillant" aux yeux du coaché. Faute de quoi, il risque de nuire à la finalité de tout coaching (que nous présenterons plus loin).
- ✦ Le coach devra se garder de parler de choses que n'exprime pas le coaché, même si pour lui le coaché les exprime implicitement ou à demi-mot.
- ✦ Le coach devra s'identifier aux résultats du coaching en tant qu'indicateur de l'efficacité de sa contribution, tout en imposant le fait que seul le coach est responsable et bénéficiaire de ces résultats.
- ✦ Le coach devra s'efforcer de comprendre la vérité et la réalité du coaché. Cela est par essence, impossible étant donné que toute vérité est unique, spécifique à chaque personne et de surcroît changeante avec le temps. Le coach ne pouvant pas espérer comprendre le coaché suffisamment pour anticiper ses pensées et réactions, il devra avant tout aider le coaché à se libérer rapidement de tout besoin d'aide.