

Michael Pichat

Manuel de coaching cognitif et comportemental

Concept, techniques, outils
et études de cas



interéditions

Couverture : Studio Dunod - Elizabeth Riba

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© interéditions, 2014, 2024 pour la nouvelle présentation

interéditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2399-9

SOMMAIRE

Introduction	1
1. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU COACHING COGNITIF ET COMPORTEMENTAL	5
2. CROYANCES IRRÉALISTES, DISTORSIONS COGNITIVES ET PENSÉES AUTOMATIQUES	31
3. STRUCTURE ET PHASES DU COACHING COGNITIF ET COMPORTEMENTAL	75
4. MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE ET DE L'OPÉRATIONNALISATION DE LA DEMANDE EN COACHING COGNITIF ET COMPORTEMENTAL	97
5. LES TECHNIQUES D'IDENTIFICATION ET DE TRAVAIL DES PENSÉES AUTOMATIQUES	127
6. LES TECHNIQUES D'IDENTIFICATION DES CROYANCES IRRÉALISTES	157
7. LES TECHNIQUES DE TRAVAIL DES CROYANCES IRRÉALISTES	171
8. LE MODÈLE DES MATRICES COGNITIVES	233
Conclusion	253
Bibliographie	257
Remerciements	261
Table des matières	263

Introduction

LE PARADIGME DES THÉRAPIES COGNITIVES et comportementales (TCC) a largement révolutionné la pratique psychothérapeutique, longtemps cantonnée au seul référentiel psychanalytique. Les TCC sont ainsi devenues, en l'espace de deux décennies, un champ majeur et largement répandu de l'accompagnement psychothérapeutique. Or, le coaching s'inspire toujours fortement, entre autres, des modèles issus de la pratique psychothérapeutique, en les transposant bien entendu à ses finalités et démarches propres. Une évolution, analogue à celle de la thérapie, est ainsi en train de se produire dans le champ du coaching : *le coaching cognitif et comportemental (CCC) s'impose progressivement comme approche centrale de l'accompagnement de coaching* ; et comme souvent, ce type de mutation se manifeste en premier lieu au sein des pays anglo-saxons (où le CCC est maintenant très répandu ; cf. Cox *et al.*, 2009 ; Ducharme, 2007) puis se développe ensuite rapidement dans le reste du monde, dont en France. Dans quelques rapides années, le coaching sera ainsi en France fortement positionné dans le référentiel cognitif et comportemental, ainsi que dans celui de ses multiples évolutions actuelles.

Au moins deux raisons peuvent être invoquées quant à l'origine du développement de l'approche cognitive et comportementale au sein du coaching :

- L'approche cognitive et comportementale est, en un sens, inhérente par « nature » à la définition même de l'accompagnement

de coaching ; cela, dans la mesure où celle-ci met en avant la fabrication de solutions (et non une focalisation sur « l'origine des problèmes »), l'ancrage dans l'ici et maintenant (et non la fixation sur le passé), la fabrication d'un plan d'action opérationnel et tangible, la détermination d'objectifs impactant directement la vie professionnelle et sociale, le travail des croyances limitantes et des modes de raisonnements contre-productifs, etc. *Nous sommes ici proches de ce qui est, au final, la définition générale du coaching.* Le coaching ne peut dès lors que « se retrouver » dans la mouvance cognitivo-comportementaliste, en bénéficiant de plus, en son sein, d'un cadre méthodologique largement structurant et très opérationnel.

- L'approche cognitive et comportementale est fortement créative, évolue rapidement et génère une multitude d'avancées théoriques et méthodologiques (Cottraux, 2009) : pleine conscience (*mindfulness*), approche des schémas, approche dialectique, approche d'acceptation et d'engagement, etc. Avancées qui la mettent constamment en phase avec les avancées scientifiques en sciences humaines et sociales ; mais également, qui la rendent innovante et l'empêche de se scléroser en déniait, de façon défensive, la marche du progrès des connaissances sur l'Humain ainsi que les nouvelles formes sociales de demandes d'accompagnement et de relation d'aide.

Le développement important de l'approche cognitive et comportementale au sein du coaching est également dû au fait que de plus en plus de recherches empiriques évaluent l'efficacité de ce cadre de pratique (Grant, 2002 ; Grant *et al.*, 2010 ; Green *et al.*, 2006 ; Grant *et al.*, 2009 ; Grant, 2012 ; Grant *et al.*, 2012 ; Stober *et al.*, 2006). Massivement, ces études concluent à une *utilité significative de cette approche du coaching*, étayant ainsi la pertinence de la démarche qui est la sienne. À l'heure où la société, à juste titre, demande des « preuves » d'efficacité et de réelle valeur ajoutée des dispositifs d'accompagnement dont elle bénéficie (et qu'elle finance), ces évaluations constituent un argument de poids en faveur de l'essor du coaching cognitif et comportemental.

Première publication de langue française sur le sujet, alors que les anglo-saxonnes foisonnent (Dryden, 2011 ; Ellison, Hayes, 2003 ; Neenan, Dryden, 2002 ; Neenan, Palmer, 2012 ; Whitten, 2012 ; Yust, 2010, pour ne citer que celles-ci), le *Manuel de coaching cognitif et comportemental* vient combler un manque criant en matière de formation à l'approche cognitivo-comportementale du coaching. *Centré sur la méthodologie, les techniques, les concepts fondamentaux et la présentation de cas, ce manuel se veut résolument opérationnel : il a pour but d'apporter à son lecteur un solide référentiel pour sa pratique ici et maintenant.*

La structure du manuel est la suivante. Nous présentons, dans un premier temps, les fondamentaux théoriques et conceptuels de l'approche spécifiquement cognitive et comportementale du coaching (chapitres 1 et 2). Nous nous centrons, ensuite, sur la méthodologie de la structuration et de la conduite effective des phases successives du coaching cognitif et comportemental (chapitre 3) ; ainsi que sur la question cruciale de la pratique de l'analyse et de l'opérationnalisation de la demande (chapitre 4). Est ensuite proposée une présentation détaillée des techniques et outils d'identification et de mise en évolution des contenus et processus limitant de pensée (chapitre 5 à 7). Nous terminons, enfin, par la présentation d'une nouvelle démarche originale au sein du coaching cognitif et comportemental : l'approche des matrices cognitives, fondée sur une compilation structurée de travaux de recherche internationaux et contemporains dans le domaine des « biais de raisonnement » (chapitre 8).

1

LES FONDEMENTS THÉORIQUES DU COACHING COGNITIF ET COMPORTEMENTAL

AVANT DE DÉVELOPPER les principaux fondements théoriques du coaching cognitif et comportemental (CCC), et afin de mieux les appréhender, nous présentons, dans un premier temps, les courants philosophiques et psychologiques qui ont exercé une influence majeure sur cette approche.

LES ORIGINES DU COACHING COGNITIF ET COMPORTEMENTAL

Le stoïcisme

La philosophie stoïcienne est un pilier central de l'approche spécifiquement cognitive du coaching. Initié en Grèce au III^e siècle av. J.-C., avec Zénon de Cittium puis Chrysippe, le stoïcisme est essentiellement connu dans sa version romaine avec Sénèque, Marc-Aurèle et l'incontournable Épictète ; Épictète dont le *Manuel* a pour but de délivrer une lecture aisée du stoïcisme, centrée sur l'application pratique plus que sur la maîtrise conceptuelle. Véritable outil de « conversion » à une vie plus rationnelle, libre et harmonieuse, le *Manuel* se veut être un référentiel opérationnel pour ce que l'on nommerait de nos jours son « développement

personnel » (Barrère, Roche, 2009). Nous présentons de façon détaillée les liens entre le stoïcisme et l'approche cognitive de la relation d'aide au sein d'un autre ouvrage (Pichat, 2013).

L'Homme est régi par des représentations biaisées du monde

Le principe central du *Manuel* d'Épictète est le suivant : « ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, mais les représentations qu'ils en fabriquent. » (Épictète, *Manuel*, I, 5). La compréhension de cette vision stoïcienne du rapport de l'Homme au monde est fondamentale pour qui veut appréhender ce qu'est l'approche cognitive du coaching. Elle exprime en effet l'idée que le réel n'existe pas pleinement en tant que réalité tangible et objective ; au contraire, ce qui existe pour bonne partie, ce sont *les représentations que l'individu élabore* de ce réel. Autrement dit, pour les stoïciens, ce qui régit avant tout la vie de l'individu est sa propre mise en sens représentationnelle ou sa propre (re-)construction représentationnelle du monde qui lui fait face (Bréhier, Schuhl, 2008). Dès lors, Épictète indique que ce ne sont pas les seuls événements externes qui sont à l'origine des situations auxquelles nous sommes confrontés, et notamment de nos maux et difficultés ; mais, au moins partiellement, les perceptions, les jugements et les interprétations que nous construisons de ces situations.

En un certain sens, la représentation, telle que définie par les stoïciens, n'est pas une reproduction fidèle du réel mais une reconstruction individuelle de celui-ci, une projection déformante dans la sphère de la pensée ; cela, via une série d'**opérations de pensée** altérantes. Ces opérations de pensée se traduisent par les « actions cognitives » suivantes : les informations issues du monde sont filtrées (pour certaines seulement sélectionnées), coordonnées à certaines autres informations « choisies », comparées entre elles, transposées, pondérées différemment, hiérarchisées, etc. La représentation est ainsi le fruit d'une pensée qui formate et oriente la reconstruction perceptive de ce qui est vu, entendu, etc. ; loin d'être le fruit d'une lecture objective et neutre, la représentation est active et résulte d'une série de « décisions », d'« opérations » et d'« altérations » qui font d'elle une vue plus ou moins biaisée du réel.

Interroger le bien-fondé de ses représentations et les faire évoluer

Au sein de cette conception énoncée ci-avant de la représentation humaine, la pratique du stoïcisme à laquelle Épictète invite ses disciples est la suivante : questionner, chaque fois que nécessaire, le caractère « isomorphe » (correcte, fidèle) des représentations qu'ils élaborent ; cela, à travers des questions du type suivant :

- Mes représentations du monde, des évènements, des autres sont-elles ou non conformes à leur réalité ?
- Ces représentations sont-elles de bonnes descriptions du monde tel qu'il est ?
- Qu'est-ce que mes représentations projettent, injectent, introduisent dans ma lecture du monde ?

Ce questionnement, auquel doit se livrer régulièrement l'aspirant à la sagesse, est exprimé par les stoïciens à travers la notion d'« **assentiment** » qui est une activité réflexive de l'individu sur ses propres représentations (Laurand, 2002) : il s'agit de les examiner de façon critique et distanciée afin de déterminer si elles sont conformes ou non au réel (c'est-à-dire « compréhensives » ou pas dans le vocabulaire stoïcien). L'assentiment débouchant alors sur une modification des représentations se révélant faussées, afin de les rendre plus en phase avec le réel et plus aidantes face à celui-ci.

Ce questionnement stoïcien de l'adéquation des représentations est central dans la mesure où les représentations sont le vecteur fondamental de la relation de l'individu au monde. Les problématiques, les difficultés, voire les souffrances, de l'individu sont alors appréhendées comme étant le fruit d'une « inadaptation » des représentations, d'une « perturbation » de la pensée ; perturbation « pathogène » qui est, pour les stoïciens, le propre de celui qui n'a pas (encore) atteint la sagesse.

Au terme de cette présentation plus que succincte du stoïcisme, indiquons que l'approche cognitive du coaching retient du *Manuel* d'Épictète qu'une partie du travail de coaching doit consister à *interroger et à faire évoluer les représentations que le coaché élabore de lui-même, des autres et de son environnement* ; cela, afin de mettre en place un regard plus adapté et moins contre-productif sur le monde.

Le constructivisme

Un autre pilier central de l'approche spécifiquement cognitive du coaching est la psychologie constructiviste.

Opposé à la philosophie empiriste, le constructivisme affirme que les faits, les caractéristiques et les propriétés (y compris physiques) du monde ne s'imposent pas à l'individu ; c'est-à-dire qu'ils ne sont pas perçus de façon immédiate, neutre et passive par celui-ci. Au contraire, le constructivisme postule que chaque sujet réalise une (re)construction subjective de la « réalité », construction qui n'est ainsi pas (forcément) une copie conforme de cette réalité (Watzlawick, 1996). Le rapport au réel qu'entretient l'individu est donc avant tout constitué par les représentations qu'il en fabrique progressivement, au fil de son développement et de ses expériences.

Piaget et la pensée déformante

Piaget (1945), fondateur du constructivisme psychologique « individuel », introduit le concept d'**assimilation déformante** : l'être humain se livre à une lecture non pas objective mais déformante du réel. Cela, étant donné qu'il projette les caractéristiques perçues de ce réel au sein de ses cadres de pensée (schèmes) ; cadres qui vont alors recombinaison de façon singulière et biaisée ces caractéristiques et ainsi les donner à comprendre d'une manière différente de ce qu'elles sont réellement. À travers l'assimilation déformante, le sujet reconstruit mentalement son environnement dans une subjectivité qui réinterprète, d'une façon toute personnelle, les objets de cet environnement, ainsi que leurs propriétés et relations.

Vygotsky et le formatage culturel partiel de la pensée

Vygotsky (1934), initiateur du socioconstructivisme, insiste sur le fait que la pensée de l'individu est le fruit partiel de son intériorisation des catégories, contenus et modes de pensée de son environnement culturel ; modalités sociales de pensée qui « formatent » ou orientent en partie sa pensée individuelle. Dès lors, le sujet humain reconstruit le monde qui l'entoure en percevant et en interprétant celui-ci non pas de manière neutre, mais sur la base de sa reproduction des façons

de pensée de la société dans laquelle il est immergé. Autrement dit, les représentations qu'élabore l'individu sont le fruit partiel d'une « **intériorisation** » de la pensée sociale, intériorisation qui le conduit, pour partie, à voir et analyser le monde conformément aux routines de pensée de son groupe culturel.

La dimension pragmatique du constructivisme

Autre idée constructiviste reprise par l'approche cognitive du coaching : le **pragmatisme** de la pensée. Le constructivisme postule, en effet, que la connaissance est pour partie une activité « opportuniste » : elle ne cherche pas tant à comprendre pour comprendre (compréhension « en soi ») mais avant tout à comprendre pour agir efficacement. Autrement dit, le critère principal qu'utilise l'individu pour juger ses connaissances et représentations est le suivant : ces connaissances me sont-elles utiles ? Ces représentations m'aident-elle à être adapté et efficace ? Me permettent-elles de résoudre mes problèmes et de faire face aux situations auxquelles je suis confronté ? La représentation n'est ainsi pas tant évaluée quant à sa véracité propre (approche « épistémique »), mais plus quant à la fonctionnalité et l'utilité des conduites qu'elle rend possible (approche « pragmatique »).

L'approche cognitive du coaching est héritière du constructivisme dans la mesure où elle met en avant le fait que *le coaché est essentiellement guidé par les représentations singulières et personnelles qu'il élabore du monde* (en partie sous influence sociale) ; représentations qu'il doit interroger au fil de ses expériences afin de déterminer si oui ou non elles sont sources d'actions adaptées de sa part (feed-back du réel) ; et dès lors, s'il convient ou non de les faire évoluer.

Le comportementalisme

Pilier du coaching spécifiquement comportemental, le comportementalisme (également nommé béhaviorisme) est une théorie psychologique qui s'est très fortement développée au début du xx^e siècle et qui a dominé, dans les années 1950-1960, la psychologie américaine.

Pavlov et le conditionnement classique

Physiologiste et médecin russe, prix Nobel en 1904, Pavlov (1927) est à l'origine des travaux sur le conditionnement. Le conditionnement est défini comme un apprentissage élémentaire à l'occasion duquel un stimulus dit « neutre » (exemple : un son) est connecté à un stimulus dit « inconditionnel » (exemple : la vue de nourriture) et ayant la caractéristique de déclencher naturellement une réaction réflexe « inconditionnelle » (exemple : la salivation).

Le conditionnement classique

Plus précisément, un conditionnement classique est mis en place via le processus suivant :

- On s'appuie sur un apprentissage préexistant, éventuellement inné et naturel ; par exemple, naturellement et de façon réflexe, la vue de nourriture (stimulus inconditionnel) provoque chez le chien une salivation (réponse inconditionnelle).
- On choisit un stimulus (dit neutre) qui ne génère initialement pas la réponse inconditionnelle ; par exemple, à l'état naturel, le son d'une cloche (stimulus neutre) ne provoque pas la salivation du chien (cette réponse inconditionnelle n'apparaît pas).
- On couple les deux stimuli, c'est-à-dire qu'on fait apparaître ensemble le stimulus neutre et le stimulus inconditionnel (contiguïté temporelle) ; par exemple, on fait sonner une cloche (stimulus neutre) puis en même temps ou immédiatement après, on présente au chien de la nourriture (stimulus inconditionnel) ; le chien se met alors à saliver (réponse inconditionnelle).
- La répétition (un grand nombre de fois) de ce couplage provoque un apprentissage, un conditionnement : le chien associe progressivement, au niveau comportemental, le son de la cloche et la salivation : lorsqu'il entend le son de la cloche il se met à saliver, même lorsqu'on ne lui présente plus de nourriture (ce qu'il ne faisait pas initialement, avant d'avoir appris ce nouveau comportement). Le stimulus neutre (son de la cloche) est alors nommé stimulus conditionnel : il parvient à lui seul (c'est-à-dire sans le stimulus inconditionnel qu'est la nourriture) à provoquer la réponse inconditionnelle (salivation). Le conditionnement est donc un couplage, une association comportementale d'un stimulus à une réponse de l'individu : ce dernier apprend à produire une réponse comportementale précise suite à un stimulus donné.

Dans le cadre de ses expériences de la vie quotidienne, l'individu est soumis à une série de conditionnements : il apprend progressivement à produire des réponses (des comportements, des

conduites, des attitudes, des émotions, des réactions, des pensées) face à des stimuli précis. Certaines de ces réponses sont adaptées, utiles, aidantes, agréables ; alors que d'autres sont inadaptées, inutiles, contre-productives, désagréables voire pathologiques. Dès lors, *l'approche comportementale considère les problématiques (comportementales, émotionnelles et même cognitives) comme le fruit de conditionnements, d'apprentissages impropres ; conditionnements « nuisibles » qu'il convient donc de désapprendre.*

Exemple

Un individu présentant une phobie sociale doit désapprendre à produire des réponses de stress face au stimulus qu'est un auditoire.

Pavlov introduit également le concept de généralisation : lorsqu'un stimulus a été associé à une réponse par conditionnement, des stimuli qui lui ressemblent tendent à déclencher également cette même réponse. La généralisation concerne, entre autres, les conditionnements « problématiques » : lorsque l'individu a appris à produire une réponse (comportementale, émotionnelle, cognitive) contre-productive face à une situation donnée, il tend à produire également cette même réponse face aux situations analogues, plus ou moins ressemblantes. Dans le domaine de la psychopathologie, les phobies sont souvent liées à la généralisation d'un conditionnement. Exemple : suite à un accident de voiture, un bruit ressemblant à un choc de voiture pourra systématiquement entraîner une réaction de stress chez la victime.

Skinner et le conditionnement opérant

Le psychologue américain Skinner développe la notion de **conditionnement « opérant »** en 1951. Le conditionnement opérant est défini comme un apprentissage pondéré (favorisé ou, au contraire, inhibé) par un « renforcement » : un renforcement positif (récompense) augmente le conditionnement (c'est-à-dire augmente l'association comportementale stimulus-réponse) ; un renforcement négatif (punition) diminue le conditionnement (c'est-à-dire fragilise l'association comportementale stimulus-réponse).

Le conditionnement opérant de Skinner

Dans le cadre de ses expérimentations *princeps* (sur le rat), Skinner met en place un processus de conditionnement opérant de la façon suivante :

- Un rat est placé au sein d'une boîte contenant un dispositif de distribution de nourriture lorsqu'un levier est actionné (par le rat). Le rat commence par explorer la boîte puis, par hasard, appuie sur le levier lorsqu'une lumière s'allume (stimulus conditionnel).
- La nourriture tombe alors (immédiatement) dans la mangeoire, ce qui constitue un renforcement positif : le rat commence à apprendre que, s'il appuie sur le levier lorsque la lumière s'allume, alors il reçoit de la nourriture.
- La répétition de ce conditionnement avec renforcement positif rend l'apprentissage de plus en plus fort : lorsque la lumière s'allume, le rat appuie de plus en plus sur le levier (et regarde même directement du côté de la mangeoire, ce qui manifeste son anticipation de l'apparition de la nourriture).

Le processus de conditionnement est d'autant plus efficace que le sujet est « motivé » (dans le cadre de l'expérience précédente, ce qui est peu glorieux, il est affamé). De même, un commercial assigné à une rémunération fixe basse (motivation à vendre plus) ainsi qu'à une rémunération variable « importante » (renforcement positif) sera (socialement) conditionné à vendre d'avantage. Le conditionnement opérant est d'autant plus puissant (l'apprentissage est d'autant plus important) que le renforcement (positif ou négatif) survient rapidement après la réponse de l'individu. Notons que le conditionnement opérant n'a rien à voir avec la réflexion ou la compréhension : il n'est fonction que d'associations en contiguïté temporelle.

Exemple

Un animal peut apprendre des réponses qui se trouvent purement être renforcées par hasard ; ainsi, si par hasard, le rat se lèche la patte juste avant l'apparition de la nourriture, il se met à associer cette activité à l'apparition de nourriture (alors que cette activité ne produit pas l'apparition de nourriture : l'apprentissage est ici erroné et pas en phase avec la réalité). Ce mécanisme est, entre autres, à l'origine des conduites superstitieuses : l'individu se met à croire que réaliser telle action dans telle condition (jouer un vendredi 13) peut produire tel résultat (perte, gain).

Les renforcements négatifs intenses et très rapides sont particulièrement puissants pour fabriquer de forts conditionnements dysfonctionnels (dits « aversifs ») : l'individu apprend immédiatement et de façon pérenne (c'est-à-dire difficile à désapprendre) à produire des réactions négatives face à une situation donnée. Beaucoup de phobies peuvent ainsi s'expliquer par un conditionnement aversif suite à une situation traumatisante (accident, explosion, agression).

La vie de tout individu est ainsi régie en partie par des conditionnements opérants, adaptés ou non : l'individu pense, à tort ou à raison, que réaliser telle action ou se trouver dans telle situation produira tel résultat (positif ou négatif). Un certain nombre de conduites problématiques de l'individu (émotions, comportements, pensées) peuvent alors être comprises comme étant le fruit d'apprentissages impropres qu'il est nécessaire de faire désapprendre progressivement. Dans le cas psychopathologique d'une phobie par exemple, l'accompagnement thérapeutique de l'individu consistera à le « reconditionner » : ce dernier sera progressivement confronté à son objet phobique.

Exemple

Dans le d'une phobie aux araignées, il y aura une exposition graduée à l'idée d'une araignée, puis à une image d'araignée, puis à une araignée réelle dont la personne devra alors s'approcher de plus en plus) en association avec des sensations « positives » (détente, sourire, rire, etc.).

Le coaching comportemental est héritier du comportementalisme dans la mesure où il aide le coaché, face à une difficulté, à mettre en place une série d'actions (un plan d'actions) de nature à lui apprendre (conditionnement classique) progressivement à produire d'autres conduites (que ses conduites contre-productives habituelles) en réponse à la difficulté qui est la sienne. Le test effectif de ces nouveaux comportements permettant de constater qu'ils sont efficaces et agréables (conditionnement opérant avec renforcement positif).

La thérapie cognitive et comportementale

La thérapie cognitive et comportementale a été développée, à partir des années 1960, par Albert Ellis (psychologue américain,

initialement spécialisé en sexologie) et par Aron Temkin Beck (psychiatre américain, spécialisé dans le traitement de la dépression). Transfuges de la psychanalyse, seul modèle dominant à l'époque, ces pères fondateurs ont vite été amenés à penser que des améliorations thérapeutiques pouvaient être produites par le patient, non seulement de façon plus forte, mais également plus rapidement. Rejetant ce qui leur apparaissait être une hégémonie du modèle psychanalytique, ils ont mis en place un nouveau système conceptuel et méthodologique fondé sur l'idée que le travail « rationnel » et « conscient » des pensées de l'individu produit des changements significatifs et stables dans le registre de ses émotions et de ses comportements (Ellis, 2006a ; Ellis, 2006b ; Ellis, 2007 ; Ellis, 2009 ; A. Beck, 1987). Ce nouveau modèle ne tarde pas à révolutionner la prise en charge psychothérapeutique pour devenir actuellement une des principales références internationales dans le domaine de la psychothérapie ; cela, à l'appui de très nombreuses recherches démontrant son efficacité durable satisfaisante.

Les points communs entre CCC et TCC

Le coaching cognitif et comportemental (CCC) est situé dans une filiation directe de la thérapie cognitive et comportementale (TCC). En effet, *le CCC est une transposition relativement immédiate au cadre et aux finalités du coaching, des concepts et des méthodologies de la TCC :*

1. Transposition relativement immédiate des concepts de la TCC dans la mesure où :

- Le CCC reprend à son compte les notions de croyance irrationnelle (ou schéma), de distorsion cognitive (ou processus cognitif dysfonctionnel), de pensée automatique (ou cognitions, rumination mentale). Cela, en ce qui concerne la dimension cognitive et avec l'idée que la pensée (dysfonctionnelle) est à l'origine des émotions et des comportements (problématiques).
- Le CCC reprend à son compte les notions de conditionnement et de déconditionnement (ou apprentissage et désapprentissage). Cela, en ce qui concerne la dimension comportementale et avec l'idée que les pensées, émotions et comportements problématiques sont le fruit d'apprentissages dysfonctionnels.

2. Transposition relativement immédiate des méthodologies de la TCC dans la mesure où :

- *Concernant l'approche cognitive* : le CCC réutilise les démarches consistant à faire prendre conscience au coaché que ses pensées dysfonctionnelles (croyances irréalistes et pensées automatiques) sont à l'origine de ses émotions et comportements contre-productifs. Puis à l'aider à mettre en place de nouvelles modalités de pensée, flexibilisées, plus réalistes et plus adaptées, de nature à générer des réactions émotionnelles et comportementales plus ajustées et aidantes.
- *Concernant l'approche comportementale* : le CCC réutilise les démarches consistant à désapprendre les réactions cognitives (pensées), émotionnelles (affects) et comportementales (actions) que le coaché a appris à mettre « automatiquement » en place en réponse à des situations problématiques pour lui ; cela, afin de remplacer cet apprentissage initial contre-productif par un nouvel apprentissage plus aidant et se traduisant par la mise en œuvre de réponses cognitives, émotionnelles et comportementales plus ajustées. Mais également à tester les nouvelles modalités de pensée et de comportement travaillées en séance, afin d'en identifier l'efficacité et le caractère plus aidant et « agréable » (renforcement positif). Enfin, à élaborer et mettre en place de façon effective des plans d'actions, de nature à atteindre progressivement, palier par palier, les objectifs visés.

Il ressort de cette forte proximité conceptuelle et méthodologique, qu'une partie des éléments théoriques et techniques abordés dans le cadre de cet ouvrage sont des reprises (plus ou moins immédiates) des apports à la thérapie d'Ellis et de Beck. C'est effectivement à ces derniers, et à leurs collaborateurs et disciples, qu'il faut assigner la paternité d'une part significative (mais pas totale) des développements au sein du présent manuel. Sont mentionnés en bibliographie finale les principaux ouvrages d'Ellis et Beck (et de leurs collaborateurs), sur lesquels nous nous sommes appuyés (A. Beck, 1987 ; J. Beck, 2011a ; J. Beck, 2011b ; Ellis, 2006a ; Ellis, 2006b ; Ellis, 2007 ; Ellis, 2009 ; Ellis, Dryden, 2010 ; Ellis, Harper, 1997).

Les différences entre CCC et TCC

La proximité entre CCC et TCC se borne aux concepts et aux méthodes de l'accompagnement ; et certainement pas au cadre et aux finalités de cet accompagnement (Hart *et al.*, 2008 ; Sherine *et al.*, 2007). En effet, *CCC et TCC, et plus largement coaching et psychothérapie, sont deux dispositifs largement différents quant à leurs indications respectives :*

1. La psychothérapie a pour finalité le travail de la souffrance psychique (intense, souvent source d'une forte mise en difficulté sociale) et de la psychopathologie (telle qu'identifiée par exemple par la « Classification internationale des maladies » de l'Organisation mondiale de la santé ou le « Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux » de la Société américaine de psychiatrie). Par exemple, une authentique phobie sociale est une psychopathologie reconnue comme telle, qui s'accompagne *a priori* d'une souffrance psychique significative et d'une série de conduites individuellement et socialement invalidantes :

- anticipation anxieuse, à l'idée de se retrouver exposé à l'objet de la phobie (un groupe, certains collègues, un auditoire),
- évitement (stratégies de contournement visant à ne pas se retrouver exposé à l'objet phobique : déclarer qu'on est malade, etc.).

Une telle problématique, intime et plus que marquée, relève uniquement de la prise en charge psychothérapeutique et certainement pas d'un accompagnement de coaching.

2. Le coaching, quant à lui, n'a pas pour finalité de travailler les problématiques ou pathologies psychiques personnelles ou « profondes » de l'individu (même si nous verrons au sein du présent ouvrage que la notion de profondeur est largement questionnable). Au contraire, le coaching se donne pour objectif :

- D'œuvrer avant tout à la fabrication de solutions opérationnelles et à la mise en place, par le coaché, d'un plan d'action (**aspect comportemental**) visant à atteindre une série de buts conjointement définis, face à des enjeux ou des problèmes ; ces buts étant tangibles, concrets et incarnés dans l'ici et maintenant de la vie

professionnelle et sociale du coaché (retrouver un emploi, évoluer professionnellement, mieux manager son équipe, etc.).

- D'établir un plan d'action dont l'élaboration puis la mise en pratique sera l'objet d'un travail de déstabilisation / évolution des croyances limitantes qui s'y opposent (**aspect cognitif**).

Ainsi, si un coaching ne peut porter sur le travail d'une phobie sociale, il pourra cependant avoir comme finalité de résoudre une difficulté que ressent un manager nouvellement promu à être suffisamment assertif face à ses nouveaux collaborateurs et sa nouvelle hiérarchie.

LES FONDEMENTS DU COACHING COGNITIF ET COMPORTEMENTAL

Le coaching cognitif et comportemental est un accompagnement collaboratif et éducatif destiné à aider le coaché :

- à élaborer puis mettre en œuvre un plan d'actions opérationnelles, destinées à atteindre une série d'objectifs conjointement définis ;
- à identifier, déstabiliser et faire évoluer les contenus et processus de pensée du coaché qui s'opposent à la réalisation effective de ces actions (vision « classique ») ; ainsi qu'à identifier et mobiliser de façon accrue les contenus et processus de pensée qui facilitent cette réalisation effective (vision « psychologie positive », appelée à se développer).

L'approche spécifiquement cognitive et comportementale du coaching se caractérise par les éléments suivants, que nous développons par la suite :

- une certaine conception de la relation entre pensée, émotion et comportement ;
- un questionnement de la « densité représentationnelle du réel » ;
- le questionnement de l'« isomorphisme » de ses représentations ;
- la réattribution causale ;
- une flexibilisation de la pensée ;
- une collaboration et une démarche psycho-éducative ;