

Stéphane Seiracq

COACHER, 6 ÉTAPES POUR STRUCTURER SA PRATIQUE

**COMPRENDRE LA SPÉCIFICITÉ
DU COACHING PROFESSIONNEL**

Préface de Pierre Blanc-Sahnoun

 **INTERÉDITIONS**

Création graphique de la couverture : Hokus Pokus Créations
Illustration de couverture : © Fotolia

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2019

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

ISBN: 978-2-7296-1931-2

www.dunod.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface de Pierre Blanc-Sahnoun.....	5
Introduction - Une structure commune, indépendante des outils et utilisée par tous les professionnels.....	7
1. LE COACHING INDIVIDUEL, UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE	11
2. ÉTAPE « SOLLICITATION »	21
3. ÉTAPE « MISSION »	63
4. ÉTAPE « INTERVENTION »	109
5. ÉTAPE « PROJECTION »	155
6. ÉTAPE « CONSOLIDATION »	173
7. ÉTAPE « DISTANCIATION »	189
8. LES PRINCIPES SYSTÉMIQUES DU MACRO-PROCESSUS DE COACHING.....	231
Conclusion - Un processus rigoureux et structuré pour produire le changement	251
Annexes.....	255
Bibliographie	261
Remerciements	269
Table des matières.....	271

Préface

UN «MACRO-PROCESSUS» DU COACHING EN 6 ÉTAPES? Ne serait-ce pas ce que Bachelard appelait, parlant de la science, «tenter de passer une redingote au monde»? Quelle serait donc cette tentation d'enserrer la mystérieuse alchimie du coaching dans des bottes de six lieues, des jardins français aux bordures bien découpées? Est-ce le fantasme ultime de l'électronicien qu'a été l'auteur dans sa jeunesse, de dessiner le schéma de câblage, le circuit imprimé du coaching? Ce «macro-processus» se retrouvera-t-il dans les cerveaux positroniques des futurs coachs robots que l'on nous annonce, au même titre que les lois d'Asimov?

Mais n'oublions pas que Stéphane Seiracq est aussi le créateur du Master de coaching de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) de Bordeaux et son directeur, et qu'il se trouve quotidiennement confronté à cette question infiniment complexe: comment enseigner le coaching? Tout en respectant l'un des nombreux paradoxes de ce métier, qui est que l'on apprend à coacher en coachant... mais serions-nous la seule profession où l'œuf précède nettement la poule? Il faut à la fois laisser le jeune coach découvrir sa façon particulière d'accompagner, son style et son «grain», mais en même temps lui fournir les cadres et protections appropriés pour que lui et son client en tirent profit en toute sécurité ontologique. Comment transmettre le coaching? Par petits morceaux qui construisent peu à peu un ensemble, ou comme un objet global que l'on décortique ensuite? Telle est la question centrale qui traverse ce livre.

Le macro-processus tente d'opérer ces deux mouvements, centrifuge et centripète à la fois. Il définit un ensemble de phares et balises

suffisamment généraux pour que n'importe quelle technique ou tradition particulière d'accompagnement puisse s'y retrouver, mais suffisamment précis pour pouvoir guider efficacement le ou la jeune coach dans la danse de la conversation sans qu'il ou elle ne se mélange les pinceaux.

Car l'auteur est avant tout un coach, un praticien chevronné, bien au fait des réalités de ce métier qu'il exerce depuis suffisamment longtemps pour se méfier des généralités et de la tentation des outils. Le macro-processus, dès lors, a la même vocation que les cartes des pratiques narratives : proposer un solfège pour forger l'oreille et le cœur des futurs instrumentistes, en intégrant le fait que l'instrument du coach, c'est lui-même (ou elle-même). L'objectif final, c'est d'improviser à deux, de jouer du jazz où le client est soliste et le coach accompagnateur. Il doit pour cela connaître les accords et l'harmonie : c'est ce que lui propose ce livre.

Loin de contraindre à une technique ou à un manuel, pas plus que la connaissance du solfège ne limite la tonalité ou le tempo du musicien, ce macro-processus tisse des passerelles entre les différentes approches, en dessinant les traits et les points invisibles qui les relient. Comme les tableaux de points aborigènes, il se regarde à la fois d'en haut comme une carte des territoires et d'en bas comme une carte des constellations. Échafaudage imaginaire mais stable, il vous permettra si vous débutez, de construire l'édifice de votre propre style de coaching tout en restant cohérent avec une éthique professionnelle rigoureuse. Si vous êtes un coach confirmé, il vous fera vraisemblablement sortir de vos zones de confort et passera au décapant les certitudes et les habitudes acquises avec les années. Dans les deux cas, il vous fera progresser, que vous restiez dans le cadre du macro-processus ou que vous décidiez de faire du hors-piste mais en gardant un œil dessus. Au-delà de son style clair et des nombreux cas (bien) présentés, c'est avant tout pour cette invitation au remue-méninge que ce livre risque fort de devenir un classique du Peuple Coach.

Pierre Blanc-Sahnoun
Auteur de *L'art de coacher*

Introduction

*Une structure commune, indépendante des outils
et utilisée par tous les professionnels*

LE COACHING EST UN JEUNE MÉTIER et en même temps il ne date pas d'hier. Le terme «coach» trouve son origine dans le nom de la voiture avec un attelage de chevaux traduit en français par «coche» et dont le conducteur portera le nom de «cocher». C'est vers la fin du XIX^e siècle que le terme est transposé pour désigner un tuteur, mentor, instructeur, formateur, et désignera ensuite l'entraîneur sportif. Autant de termes qui jalonnent le XX^e siècle et qui participent à des confusions de genres, le terme étant utilisé par différents métiers. Au cours du siècle dernier, il sera donc utilisé à tort et à travers pour définir différentes actions d'accompagnement d'un individu ou d'un collectif, prenant aussi la forme d'une équipe. L'histoire du coaching comme mode d'accompagnement trouve sa source aux États-Unis dans les années 1960. Cette pratique s'appuie sur les fondements de la cybernétique, de la systémie et emprunte des modèles théoriques à la psychologie. Au milieu des années 1980, le coaching fait son apparition en France. Imprégné des courants psychologues humanistes et comportementalistes¹ dans un premier

1. Abraham Maslow, Carl Rogers, Fritz Perl, Carl Gustave Jung, Eric Berne, John Grinder et Richard Bandler, Milton Erickson...

temps, et en France fortement imprégné par la psychanalyse¹, le coaching intègre ensuite le concept New Age² prônant le bien-être, la recherche de sens, la spiritualité, la connaissance de soi et le développement personnel (yoga, sophrologie, méditation) dont il se départira fin des années 1980. Depuis la fin des années 1990, il se revendique du courant philosophique, utilisant la rhétorique, la dialectique, reprenant les principes de l'accompagnement selon Socrate et la maïeutique ou l'art « d'accoucher les esprits ». Plus récemment, il intègre les courants scientifiques des neurosciences et notamment la branche des sciences cognitives (neuropsychologie et psychologie cognitive), mais aussi la phénoménologie.

Au fil du temps le coaching se structure et se professionnalise en choisissant les courants pertinents pour sa pratique. Il se différencie ainsi des autres pratiques de l'accompagnement ou de la relation d'aide. C'est vers la fin des années 1990 que la profession s'organise autour de trois grandes associations qui œuvrent pour un métier autorégulé.

Au fil des décennies, la population cible de ce type d'accompagnement a elle aussi évolué. Ce sont tout d'abord les artistes et les acteurs qui en bénéficient, pour travailler leur créativité. Puis le milieu sportif y trouve une utilité pour la performance physique et mentale. Le coaching s'est ensuite étendu aux équipes pour augmenter la cohésion et la performance, puis aux hommes politiques pour améliorer leur charisme et leur influence. Ce sont ensuite les dirigeants et les cadres des entreprises qui y souscrivent également pour la performance. Dans les années 2000, le coaching est proposé dans les entreprises aux cadres supérieurs et managers pour l'amélioration des conduites managériales et relationnelles, puis auprès des managers de proximité. Vers la fin des années 2000, le coaching s'étend à toutes les personnes désireuses de se développer personnellement et devient ainsi un phénomène de société bien au-delà d'un effet de mode.

Aujourd'hui la définition de l'action de coaching professionnel peut être résumée ainsi :

Le coaching, c'est l'accompagnement, par un tiers, d'une personne ou d'un collectif, dans un but de changement, afin d'atteindre un objectif cadré dans le temps, que la personne ou le collectif s'est lui-même fixé.

1. S. Freud.

2. Courant spirituel occidental.

Après plus de 40 ans d'existence, le phénomène de mode étant devenu un phénomène de société, tout le monde s'accorde sur la valeur apportée du coaching tout en émettant des réserves sur la frontière entre professionnels, amateurs et charlatans. Dans un monde où les changements s'accélèrent, où la demande d'adaptation est de plus en plus forte, le coaching se place aujourd'hui comme une réponse évidente. Le changement est au cœur de la dynamique de coaching. Comment, pourquoi, dans quelles conditions, quelles restrictions, quelles limites? Autant de questions qui nécessitent de s'adresser à un professionnel. Le coach est identifié comme étant celui qui peut aider à changer, encore faut-il être certain d'être en face d'un professionnel.

Ce livre que vous abordez maintenant poursuit ce but. Il vise à rassembler autour d'un tronc commun. Il peut y avoir des différences d'outils, de méthodes, de pratiques, mais il existe une structure commune utilisée par tous les professionnels. C'est dans cet esprit que nous vous proposons d'avancer. La structure que nous allons définir dans cet ouvrage est le résultat de plus de 15 années d'observations, d'interviews de coachs professionnels, de confrontations aux différentes pratiques, ainsi que des analyses au travers de notre propre expérience de coach. C'est lors de la création du Master 2 de coaching et de développement professionnel, au sein de l'IAE de Bordeaux¹, que nous avons vraiment pensé la modélisation de cette pratique pour transmettre et former. Depuis 2011 nous n'avons cessé de peaufiner le processus qui sous-tend la pratique des coachs professionnels, non pas en inventant une nouvelle méthode, mais en nous appuyant sur leur pratique, en la modélisant, pour qu'elle devienne transmissible et participe à la professionnalisation. Le processus que vous allez découvrir a pris forme en travaillant avec les collègues coachs professionnels, intervenant au sein de ce diplôme. C'est une équipe pédagogique de plus d'une dizaine de coachs professionnels d'horizons très différents qui participe à l'aventure et qui, par leurs interventions et nos échanges, m'ont aidé à approfondir ma réflexion. Ce n'est donc pas une nouvelle méthode que nous proposons ici, mais plutôt la mise à plat de la structure adoptée par l'ensemble de la profession, quel que soit le courant théorique d'attachement. C'est la raison pour laquelle, la notion de *macro* nous est

1. Initié en 2011 d'abord sous la forme d'un diplôme universitaire, il devient un Master 2 en 2016.

apparue comme le terme le plus approprié pour désigner cette structure, représentant le caractère global et transversal de ce processus, et non la notion de *méta* qui signifie au-dessus. Ce que nous proposons dans ce livre c'est un regard macro sur ce qui fait le coaching, que ce soit du coaching sportif, de vie, ou d'entreprise, même si nous prenons souvent ce dernier en exemple, car c'est là que la pratique a pris son caractère professionnel. Nous allons évoquer quelle est la particularité du coaching, en quoi il se distingue d'autres métiers comme la formation, le conseil, le mentorat ou même la thérapie, afin que ceux qui souhaitent se former au coaching, l'utiliser pour eux, ou même le conseiller à un tiers, puissent comprendre la valeur de ce type d'accompagnement.

Nous allons donc plonger dans les coulisses du coaching et décrypter ce que fait un coach professionnel lors des différentes séances. Comment s'articule cet accompagnement, pour produire un espace propice au changement, tout en préservant l'autonomie du client.

1

LE COACHING INDIVIDUEL, UNE PRATIQUE PROFESSIONNELLE

UNE DISCIPLINE QUI NE CESSE DE SE PROFESSIONNALISER

Si le coaching n'est plus à présenter, il reste tout de même des confusions à lever. Son utilité sociale, par exemple, peut participer à la promotion de l'idée du bonheur, le Graal prôné par la société. Le coaching pourrait participer de l'idée qu'un tiers expert de cette question serait en mesure de nous aider à atteindre ce but ultime. Cette question est éminemment importante. Si nous n'abordons pas cette question de front, vous la trouverez en filigrane de nos propos. La confusion que nous levons dans ce livre, c'est l'idée que le coaching est «la» solution à tout et pour tous, qu'il suffirait de bonne volonté, d'empathie et de charisme pour faire un bon coach. Vous allez découvrir au fil des explications en quoi le coaching est un métier avec une structure spécifique, avec sa technicité, que le caractère professionnel renvoie à de nombreuses compétences techniques et comportementales, en s'appuyant sur une éthique déclinée en codes de déontologie.

Depuis la création de l'activité de coaching dans les années 1970 aux États-Unis jusqu'à nos jours, celle-ci n'a cessé d'évoluer pour s'affirmer en tant que profession dès les années 1990. Les pionniers¹ de cette activité ont décrit cette pratique pour en faire un métier à l'aube du XXI^e siècle.

1. John Witmor aux États-Unis, Vincent Lenhardt, Alain Cardon, François Delivré, Pierre Blanc-Sahnoun en France.

Dans ce laps de temps, la pratique évoluant, de nombreuses techniques se sont développées qui seraient toutes plus pertinentes les unes que les autres. C'est ainsi qu'apparaissent des coachs MBTI, des coachs PNL (Programmation Neuro-Linguistique), des coachs AT (Analyse Transactionnelle), des coachs orientés solutions, et bien d'autres. Autant le nombre de techniques ou d'outils se développe, autant il devient difficile de s'y retrouver en termes de garantie d'efficacité et de différenciation. Il est donc urgent que la profession se stabilise, trouve un consensus sur les contours de ce métier et sur ce qui rassemble les professionnels, à savoir : le tronc commun autour de ce qui fait le coaching, ce que fait le coaching, et ceux qui font le coaching.

Tant que l'ensemble de la profession n'a pas statué sur ces points, le risque est grand que des amateurs, ou pire des charlatans, se glissent au milieu des professionnels. D'ailleurs, la représentation de ce métier au travers de médias qui cherchent de l'audimat se fait toujours à charge. Ils trouvent malheureusement encore de quoi démontrer les dérives de ce métier, quand eux-mêmes ne font pas la différence entre un professionnel et des pseudo-professionnels. Pourtant, ces dernières années, les associations de coaching notamment l'EMCC¹, l'ICF², et la SFC³ ont travaillé de concert pour poser des principes fondateurs d'éthique et de déontologie⁴ du métier. Les professionnels dans ces associations, travaillent autour d'un référentiel de compétences commun ainsi que des critères d'éligibilité au statut de professionnel et du recours possible par les clients dans le cas d'un différend. Ce dernier point reste sensible, car cela revient à dire qu'un certain nombre de sanctions seraient à mettre en place pour des personnes utilisant le titre de coach professionnel, alors qu'ils ne répondent pas aux critères définis par la profession, indépendamment de leur affiliation ou non à une association de professionnels. Nous parlons dans ce cas de l'exercice illégal d'une profession. Par ailleurs, les cursus de formation menant à l'acquisition de ces compétences clés ne sont pas encore bien identifiés. Néanmoins, en l'état actuel, le travail fourni par les coachs de ces associations a permis à la profession

1. European Mentoring and Coaching Council.

2. International Coach Federation.

3. Société française de coaching.

4. Retrouvez la déclaration commune sur www.coach-pro.org

de rester en autonomie, plutôt que de se voir imposer un texte fixant les conditions d'accès à la profession. Le coaching reste donc pour l'instant un métier autorégulé et non pas réglementé. Au-delà de ce débat et malgré ces efforts, la multiplicité des techniques et méthodes utilisées, ne permettent pas de régler le flou pour les utilisateurs ou prescripteurs de coaching de **ce qui fait le coaching**.

LE MACRO-PROCESSUS DE COACHING

Alain Cardon¹, posait cette question dans son livre « l'Art véritable du maître coach » : *Comment définir une véritable maîtrise du métier de coach individuel, d'équipe ou d'organisation, qui repose sur un savoir être d'attention profonde et intense accompagné d'un manque d'intentions précises sur la nature des résultats des clients ?*

La réponse qu'il apporte à cette question pose comme principe que le professionnel structure sa démarche, et que *malgré un apparent désordre, il avance selon un schéma directeur*. En l'occurrence, il écrit : *Pour le client comme pour le praticien du métier, ces séquences alchimiques qui précipitent les mutations ou qui provoquent des transformations profondes et souvent radicales semblent surgir par surprise ou par accident... Ces instants magiques sont pourtant monnaie courante et s'inscrivent au sein d'une démarche et d'un processus relativement précis et prévisible. Paradoxalement, cependant, ces résultats reposent sur autre chose que tous les outils du coaching habituellement cités.*

Il n'y a en effet rien de magique dans la pratique du coach professionnel qui s'attache à déployer avec rigueur un processus garantissant *l'émergence de l'inattendu*, en l'occurrence un changement. Loin d'être en contradiction avec le sens de son propos, nous nous écarterons ici de l'idée de « maître coach » qui positionne la pratique des coachs experts, pour nous attacher aux fondamentaux du métier, pour ceux qui débutent ou se professionnalisent et ont besoin de clarifier le cadre professionnel, mais aussi pour tous ceux qui souhaitent y voir plus

1. Alain Cardon est maître coach certifié (MCC) de l'ICF (International Coach Fédération). Spécialiste en coaching systémique d'équipe et en coaching systémique d'organisations, il est l'un des précurseurs du coaching en France dès le milieu des années 1970.

clair dans cette jungle, pour faire appel à un coach pour soi ou pour le compte d'autrui.

Nous poursuivons donc le propos d'Alain Cardon par la définition de ce qui définit les bases du métier de coach professionnel, qui passe par un ensemble de comportements organisés, articulés dans un processus structuré garantissant ainsi qu'avec des données d'entrée X nous obtenons des données de sortie Y.

Il y a bien une intention, mais centrée sur le processus et non pas sur l'orientation d'un résultat et encore moins sur l'utilisation d'un outil visant le résultat.

De plus, le terme «savoir-être¹» par sa représentation et ses références nous paraît inadapté pour parler de la dynamique de coaching. Nous préférons parler de maîtrise des compétences comportementales et techniques², de sorte que le coach est un expert de la relation au changement.

Ce qui est proposé dans ce livre c'est de regarder en méta ce que font les coachs professionnels indépendamment de leurs outils ou techniques, de caractériser le processus global (macro) de ce qui fait le coaching professionnel.

Nous aborderons ici le Macro-Processus de Coaching^{®3}, c'est-à-dire le schéma directeur logique déployé par tous les professionnels de ce métier. Il est le fruit d'une observation de terrain auprès de nombreux professionnels du coaching, issus de courants de pensée de la psychologie, de la philosophie et des sciences cognitives.

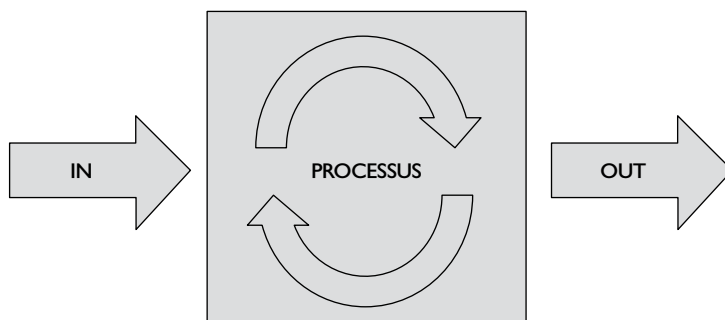
La différence entre processus et procédure

Lorsque nous disons un processus, nous parlons d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (norme ISO 9000).

1. L'être dans une acception commune fait référence à la fois à des savoirs comportementaux, mais englobant également la dimension de la conscience de soi et de la personnalité.

2. À ce titre vous pouvez vous référer aux différents référentiels de compétences EMCC, ICE, SFC.

3. Macro-Processus de Coaching[®] est un nom déposé.



Représentation symbolique d'un processus

Le macro-processus de coaching se déroule en 6 étapes bien distinctes qui s'appuient elles-mêmes sur des sous-processus constitués de procédures et de modes opératoires. Ces étapes s'inscrivent dans une logique temporelle, s'articulent et s'interpénètrent de sorte que, si nous les numérotions de 1 à 6, nous pourrions observer des allers et retours entre les étapes. Nous pourrions ainsi passer de l'étape 1 pour aller directement à la 3, la réaliser partiellement pour revenir à la 2, pour ensuite reprendre la 3 dans un déroulement à nouveau partiel de l'étape. C'est le caractère spécifique d'un processus dont la réalisation de chacune des étapes est incontournable, mais peut se faire dans un certain désordre. Ce qui nous amène à différencier le processus d'une procédure, puisque la procédure, quant à elle, est une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus, et que la procédure s'effectue pas à pas dans un ordre précis et imposé.

Autrement dit, le processus répond à la question « quoi faire ? », tandis que la procédure répond à la question « comment faire ? ». Il en résulte que la caractéristique première d'un processus est sa finalité, tandis que celle d'une procédure est l'ensemble des règles qu'elle contient.

L'outil est un moyen

Pour en revenir au flou concernant la multitude des outils et méthodes utilisés dans le coaching, nous observons que les outils correspondent aux procédures et modes opératoires, alors que notre propos se concentre sur le processus, même si nous aborderons certaines procédures pour illustrer

le déroulement du processus. Nous verrons donc que les outils peuvent être spécifiques à chacun, alors que le processus est générique.

La confusion qui existe aujourd'hui lorsqu'un client souhaite acheter du coaching a comme point de départ que l'outil ferait le coaching. Or c'est là que l'erreur se produit, et les professionnels, (du coaching) depuis de nombreuses années ont répondu à cette demande de clarification du bon « outil » et ont de fait participé à cette confusion en mettant en avant l'outil, la procédure, le mode opératoire qu'ils mettaient en œuvre. Le client encore aujourd'hui, pour se rassurer sur l'efficacité potentielle du coach, va le questionner sur la pertinence de tel ou tel outil (Process Com, AT, PNL...) et sur sa maîtrise. Le débat, s'il est bien évidemment pertinent sur la question de l'outil, de son utilité et de sa maîtrise par le coach, masque ce qui fait le coaching, sa différence avec d'autres métiers de l'accompagnement.

Nous pouvons remarquer que des outils utilisés par les coaches le sont aussi par d'autres professions de l'accompagnement ou de la relation d'aide. Le débat doit donc être positionné à un autre niveau, pour comprendre ce qui fait le coaching. C'est comme si vous faisiez construire une maison et que vous demandiez au constructeur quelle type de truelle il va utiliser, si elle est en acier ou en aluminium. Nous voyons bien ici que ce n'est pas ce qui fait la maison. Ce qui va faire la maison, c'est un processus de construction partant des fondations vers une élévation de la bâtisse, avec des étapes séquencées, mais aussi simultanées, des temps de séchage, etc., C'est bien le respect de l'ensemble du processus, et des sous-processus, indépendamment de l'outil ou du mode opératoire, qui donnera une maison conforme aux règles applicables. Pour illustrer notre propos, vous remarquerez que des maçons réalisent un enduit sur un mur avec une taloche en plastique, voire en aluminium, mais que certains le font avec un bout de polystyrène sans pour autant dégrader le résultat ni même altérer la rapidité ou l'efficacité. L'outil n'est donc pas central, il est simplement un moyen pour parvenir à un résultat.

Le processus garantit que la réalisation sera faite dans les règles de l'art dictées par la profession. Dans la mesure où le professionnel connaît son processus, ses sous-processus, qu'il les maîtrise, qu'il a les compétences nécessaires à la réalisation des procédures, pour lesquelles il lui reste un large choix, comme : utiliser de la brique ou du parpaing, faire le béton à

la toupie ou à la bétonnière, proposer une charpente américaine ou traditionnelle, tout un tas de matériaux et de conditions pour leur mise en place qui peuvent donner un caractère spécifique à la maison en fonction des normes en vigueur, il vous garantit un travail de professionnel.

Cela renvoie à l'idée que, pour faire du coaching professionnel, il est indispensable de procéder d'une manière spécifique et structurée. Cette façon de procéder relève d'un enchaînement de réalisations concrètes, articulées entre elles et interdépendantes, qui, si elles sont menées à terme, permettent la mise en œuvre d'un changement dans le respect du code éthique et déontologique de la profession¹.

Du besoin inassouvi au changement

Nous avons vu que la particularité d'un processus c'est qu'il existe au moins une donnée d'entrée et une donnée de sortie. Considérant le coaching, la question est : quelle est la donnée d'entrée qui garantit l'enclenchement du processus ?

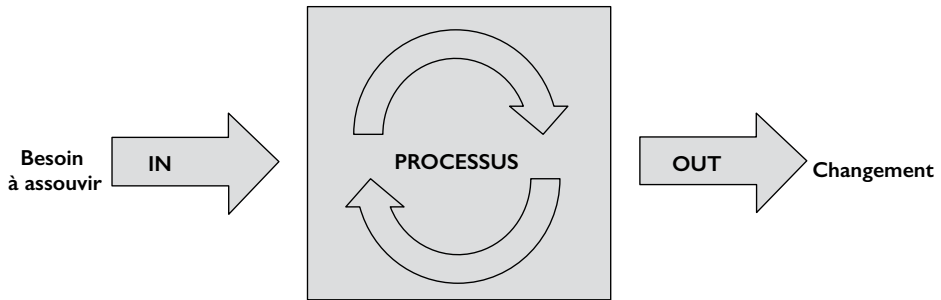
Si nous prenons le macro-processus dans sa globalité, nous observons une donnée d'entrée qui apparaît systématiquement et qui permet au futur client de venir solliciter un coach. Il s'agit d'un **besoin non assouvi**. Nous voyons ici, que si nous restons à ce simple constat, tout pourrait devenir coaching puisque le propre de l'être humain c'est d'être dans une quête perpétuelle d'assouvir ses besoins². Il va donc nous falloir déterminer quelles sont les conditions qui vont faire que nous allons valider l'entrée dans le dispositif, qui fera que nous maintiendrons une action dans la durée, et qui nous permettra de mettre fin à l'accompagnement. Pour assouvir son besoin, le client qui n'y parvient pas seul a besoin d'un tiers qui va l'aider à trouver les moyens de parvenir à un état désiré. Cela nécessite systématiquement un changement, c'est-à-dire d'opérer une modification, une transformation d'un élément qui reste à déterminer. C'est donc la donnée de sortie du macro-processus.

1. Vous pouvez vous référer aux différents codes de déontologie de la profession EMCC, ICE, SFC.

2. De nombreux travaux existent sur la définition des besoins, et pour ne citer que quelques auteurs vous pouvez vous référer à : A. Maslow, C. Alderfer, D. McClelland, Deci & Ryan, W. Schutz et la catégorisation des besoins.

Le coach professionnel va donc s'attacher à poursuivre une démarche structurée dont la finalité sera de créer les conditions d'un changement, répondant à un besoin exprimé.

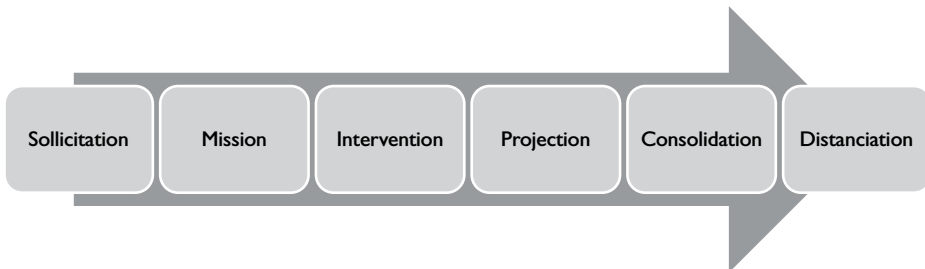
La donnée d'entrée: un besoin à assouvir.
La donnée de sortie: un changement répondant au besoin.



Représentation symbolique du processus appliqué au coaching

LES SIX ÉTAPES DU PROCESSUS

Nous allons donc à présent décrire les étapes du Macro-Processus de Coaching. Ses six étapes distinctes procèdent bien sûr d'un ordre particulier, mais pour autant, comme nous l'avons évoqué, elles s'interpénètrent et s'articulent entre elles dans un sens systémique. Le Macro-Processus de Coaching est la description logique de ce qui fait le coaching.



Représentation linéaire des six étapes du processus de coaching

Nous verrons dans les chapitres suivants le détail de chaque étape, l'enjeu de chacune d'elle, et la description du sous-processus et d'une procédure associée ou mode opératoire.

La mise à plat faite ici a un but pédagogique afin de mettre en lumière les différentes actions à l'œuvre dans un coaching professionnel, pour mieux comprendre les coulisses de ce qui fait le coaching.

Chaque étape est un sous-processus. Nous pouvons donc intégrer l'idée que nous aurons besoin, pour la tenue du processus dans son ensemble, de stopper en cours de réalisation cette étape pour nous consacrer à une autre plus en amont ou plus en aval de celle que nous travaillons, ou que nous avancerons simultanément sur deux ou trois étapes.

Nous pouvons tout d'abord postuler que, dans le macro-processus, chaque étape étant un sous-processus, nous avons des données d'entrée stables, et nous savons quelles sont les données de sortie à obtenir. Nous allons donc décrire chacune des étapes en nous attachant à préciser les données d'entrée, les données de sortie, ainsi qu'une procédure minimale pour obtenir les données de sortie. La procédure s'apparentant à l'utilisation d'un outil ou d'un mode opératoire, il sera cité ici comme exemple et non comme l'unique possibilité. D'autres outils ou modes opératoires pourraient aussi donner un résultat similaire.

