



APES-ULiège

Appui en Promotion en Education pour la Santé

Quartier Hopital B23

apes@ulg.ac.be

Avenue Hippocrate 13

www.apes.be

4000 Liège

T. +32.4.366.28.97

BELGIQUE

F. +32.4.366.28.89

LE COACHING EN QUESTIONS

GAËTAN ABSIL - MAI 2017

Demande

Cette note apporte des éléments de réponses aux questions adressées à l'APES-ULiège par Infor Santé - Alliance nationale des Mutualités chrétiennes à propos de la notion de « coaching ».

Pour répondre aux questions, nous nous appuyons sur :

- Les travaux et les réflexions menées dans le cadre des collaborations avec les acteurs de prévention et promotion de la santé
- L'expertise de l'APES-ULiège en matière d'accompagnement
- Une première revue de la littérature concernant le concept de coaching
- Une exploitation des outils linguistiques du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

En synthèse : les points d'attention

- Il n'y a pas un mais des coachings. Il existe une grande diversité de pratiques, de techniques et de théories, tant et si bien qu'il devient très difficile de préjuger de l'efficacité de l'une ou l'autre.
- Le mot coaching fait partie d'une novlangue des pratiques de changement et de management tant des personnes que des groupes. Il est utilisé pour désigner d'anciennes pratiques.
- Le coaching est lié à l'idée de performance dans un délai rapide. Pour cette raison, le coaching est différent de l'accompagnement.
- Le coaching est un mode de relation fondé sur le pouvoir réel ou attribué au coach. Quelles sont les balises éthiques et déontologiques pour limiter ce pouvoir ? Les questions de participation et d'empowerment sont évacuées par le coaching. Cependant certaines formes de coaching (socioanalyse) ouvrent des perspectives pour la participation des publics bénéficiaires et pour une approche collective.
- Le coaching est principalement une solution individuelle alors que certains déterminants de la santé sont collectifs. Il renforce les processus d'individuation.
- Dans le champ de la santé, le coaching doit tenir compte des informations médicales.

Service agréé pour l'appui scientifique et méthodologique en promotion de la santé



1. Le coaching est très en vogue en ce moment, mais qu'est-ce qui se cache derrière ce mot ?

L'ensemble de ces concepts et les pratiques qu'ils désignent forment une nébuleuse selon l'expression de PAUL¹. Si PAUL situe l'accompagnement comme centre de cette nébuleuse, il semblerait que coaching prenne de plus en plus de place.

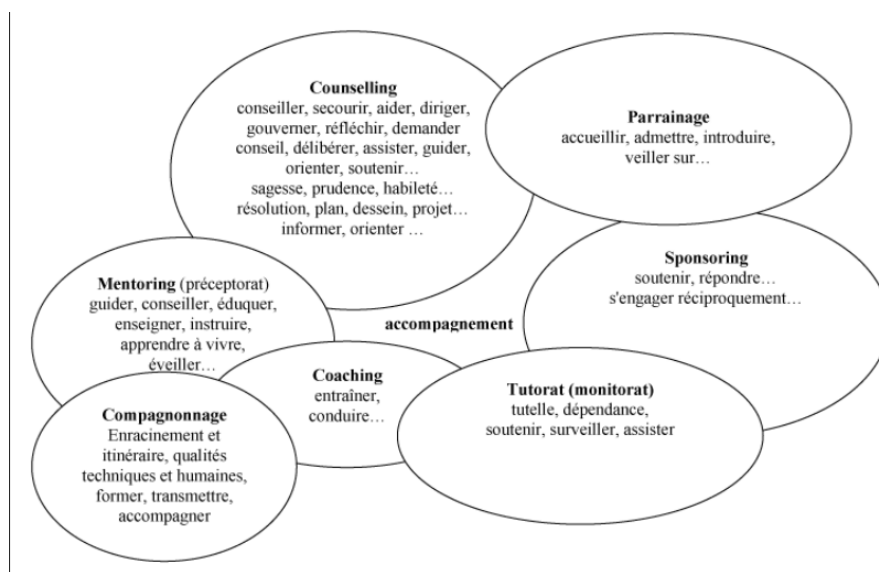


Schéma de PAUL (2003)

Effectivement, le mot coaching est en vogue, et il n'est pas loin de remplacer de manière commode toute la gamme des « mots-qui-désignent », dont le mot accompagnement.

Si le mot coaching est devenu polysémique, le mot accompagnement l'était déjà. Une analyse du réseau proxémique (proximité linguistique) du mot accompagnement² montre que le mot accompagnement est au moins tiré entre 5 significations principales : l'accompagnement comme complément/supplément (par exemple en cuisine ; l'accompagnement comme entourage/groupe/assemblage ; l'accompagnement comme harmonisation/orchestration, l'accompagnement comme conduite/suite. Le verbe « accompagner » ajoute une nuance, dans le sens de suivre/servir/couvrir³.

¹PAUL, M. Ce qu'accompagner veut dire. *Revue Scientifique*, 2003.

² <http://www.cnrtl.fr/proxemie/accompagnement>

³ <http://www.cnrtl.fr/proxemie/accompagner>

PAUL liste des équivalents au terme accompagnement : sponsoring, coaching, mentoring, tutorat.

Dans le tableau ci-dessous, nous reprenons les différents termes et leurs significations selon PAUL.

Concepts	Attributs du concept			Valeur	Provenance	Sens de la relation
Accompagnement	Secondarité (celui qui accompagne est le second)	Le changement dépend de la qualité de la relation	Coopération et dialogue	Soutien, valorisation, orientation	Education liée à l'émancipation	Bi-directionnelle
Sponsoring	parrainage	Engagement réciproque	Veille à l'éducation religieuse	Encadrement	Mécénat et religion	Uni-directionnelle
Mentoring	Mentor	Passage de la vie étudiante à la vie professionnelle	Compréhension des valeurs du milieu auquel on va appartenir	Transmission	Littérature morale grecque	Uni-directionnelle
Coaching	Cocher (celui qui conduit le coach, voiture à chevaux), conducteur	Opérer des déplacements, des changements	Entraînement	Maïeutique (faire accoucher les esprits)	Milieu sportif, milieu de la performance	Uni-directionnelle
Tutorat	Dispositif	Formation, insertion	Encadrant	Apprentissage	Education	Uni-directionnelle
Counseling	Guider	Réflexion collective	Délibération	Relation d'aide	Soutien aux décideurs	Uni-directionnelle

2. Les caractéristiques du coaching

Les différents types de coaching : individuel/collectif ; en ligne / en vrai ; d'autres types ? ; quelles différences fondamentales entre les différents types ? Coaching : quelles différences avec l'accompagnement, la thérapie, la formation ou encore l'entretien motivationnel ?

Comme l'accompagnement, le coaching désigne une grande variété de pratiques. Le coaching apparaît comme étant lié à certaines sphères professionnelles : la Commission générale de terminologie et de néologie recommande l'usage du terme « guidance » pour la santé, la médecine et la psychologie.

2.1. Quelle serait la spécificité du coaching ?

D'après PAUL, le coaching se caractérise par l'entraînement d'un coaché par un coach pour opérer des changements chez le coaché.

La relation est unidirectionnelle, le changement est uniquement pour le coaché. Le changement peut être de l'ordre du comportement ou du mode de pensée. C'est cette relation unidirectionnelle, d'un maître vers un élève, qui rapproche le coaching du mentoring, du tutorat, du counseling.

Coaching et accompagnement se distinguent aussi quant à leur valeur et leur finalité. Le coaching suppose toujours la recherche d'un résultat défini à l'avance, posé comme objectif, et que l'on doit atteindre. Le succès est lié à la performance. Pour l'accompagnement, il s'agit de soutenir la personne, l'organisation et la valorisation ne dépend pas de l'atteinte de résultats. Le processus est souvent vu comme un résultat à part entière.

L'émergence des coachings correspondrait à ce que le sociologue Alain Erhenberg désigne par **culte de la performance**⁴ dans une société des individus où chacun se doit impérativement de se réaliser lui-même, et où des services d'aide à l'autonomie et à la réalisation de soi lui sont proposés⁵ - ce que le sociologue Didier Vrancken désigne par **psychologisation du monde**.

Le coaching tient aussi de la novlangue issue de la gestion d'entreprise, novlangue qui tend à être employée dans la gestion des institutions publiques. Le coaching s'est imposé depuis 30 ans comme **outil de gestion**. « De fait, l'introduction de cette pratique en entreprise a pour objet de développer les compétences et le potentiel des hommes qui la composent. Bien qu'ayant des points communs avec le mentoring, il diffère surtout dans son domaine d'application. Le coaching est orienté vers un but précis, formalisé (accroître la performance individuelle, améliorer les résultats de l'entreprise)⁶. »

Dans le champ de la santé, le coaching est une technique de l'éducation du patient. En prise avec la performance, le coaching semble devoir assurer des résultats rapides, comme l'exemplifie l'annonce de ce site⁷ : « Ces méthodes ont la particularité d'intégrer les dernières connaissances sur le fonctionnement du cerveau limbique / cerveau émotionnel et de permettre des changements rapides, profonds et durables. »

⁴ EHRENBURG, Alain. *Le culte de la performance*. Calmann-Lévy, 1994.

⁵ VRANCKEN, Didier et MACQUET, Claude. *Le travail sur Soi. Vers une psychologisation de la société?*. Belin, 2006.

⁶ Pezet, Éric, et Annaïg Le Roux. « La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management ? », *Management & Avenir*, vol. 53, no. 3, 2012, pp. 91-102.

⁷ <http://www.coaching-therapie-liege.be/qualite-de-vie.html>

Le coaching nécessite une relation entre coach et coaché. La nature de cette relation n'est pas claire. Les profils des coachs (cf. ci-dessous) insistent sur les compétences relationnelles et notionnelles (par exemple anatomie, psychologie, ...). L'analyse sémantique montre que le coaching serait associé à la maïeutique et donc à la nécessité d'un interlocuteur.

Ce qui fonde le coaching, c'est principalement le type de relation entre le coach et le coaché, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe dans un contexte donné. Cette relation s'appuie sur des objectifs préétablis, souvent sur une méthodologie spécifique et sur une reconnaissance de l'expertise du coach⁸.

Le rôle du coach est de guider la transformation du coaché. Pour que cette transformation soit possible, le coaching recourt souvent à une prise de conscience de la part du coaché. Cette prise de conscience est à mettre en rapport avec ce que le philosophe Michel Foucault, appelle l'aveu. L'aveu c'est avouer « ce que l'on est », par exemple un fumeur ambivalent dans le cadre de l'entretien motivationnel pour l'aide à l'arrêt du tabac. De nombreuses formes de coaching passent par une procédure de l'aveu notamment par des procédés narratifs et dialogiques. « L'aveu est un rituel de discours où le sujet qui parle coïncide avec le sujet de l'énoncé ; c'est aussi un rituel qui se déploie dans un rapport de pouvoir, car on n'avoue pas sans la présence au moins virtuelle d'un partenaire qui n'est pas simplement l'interlocuteur, mais l'instance qui requiert l'aveu, l'impose, l'apprécie et intervient pour juger, punir, réconcilier ; un rituel où la vérité s'authentifie de l'obstacle et des résistances qu'elle a eu à lever pour se formuler ; un rituel enfin où la seule énonciation, indépendamment de ses conséquences externes, produit chez qui l'articule, des modifications intrinsèques : elle l'innocente, elle le rachète, elle le purifie, elle le décharge de ses fautes, elle le libère, elle lui promet le salut »⁹.

Cette citation invite à une réflexion sur le rôle social du coach quand celui-ci est le relais d'une demande d'une institution ou d'un autre professionnel. Le coaching crée une relation de pouvoir entre le coach et le coaché, mais aussi entre l'institution et le coaché par l'entremise du coach. Dans le champ de la santé, cette relation de pouvoir peut servir la prévention, la stabilisation d'un état, la guérison, l'aller-mieux, ...

Comment éviter que cette relation, qui peut être nécessaire d'un point de vue médicale, ne soit aussi un instrument de contrôle et de sanction, ne s'arroge le droit d'être un instrument de requalification sociale ?

Il y aurait donc à maintenir une différence entre accompagnement et coaching, voire à ne pas faire du coaching une variante de l'accompagnement tant les modalités de relations et les finalités sont différentes.

⁸ PAUL, Maela. L'accompagnement: une nébuleuse. *Éducation permanente*, 2002, vol. 153, no 4, p. 43-56.

⁹ FOUCAULT, Michel. *Philosophie: anthologie*. Editions Gallimard, 2013, p. 606-607.

Tout appeler coaching, c'est avant tout une entreprise symbolique qui vise à entrer dans les courants les plus actuels. En nommant son activité « coaching » le professionnel se place dans l'air du temps, montre son actualité, démontre déjà un peu son potentiel d'efficacité. C'est montrer patte blanche et se positionner comme concurrentiel sur le marché des soins et des aides. Il y aurait lieu à se poser la question du « pourquoi » appeler cela coaching et à rester attentifs à l'émergence de coachings présentés comme innovants, qui sont souvent d'anciennes pratiques ou qui peuvent sembler ésotériques. Mais peut-être l'ésotérisme fait-il partie de l'identité de certaines pratiques de coaching¹⁰.

2.2. Variétés théoriques du coaching

La littérature¹¹ identifie plusieurs types de coachings selon leur approche théorique. la liste ci-dessous n'est pas limitative.

Type de coaching	Moteurs du changement	Exemple dans le domaine de la santé : promotion de l'activité physique
Coaching psychodynamique	Travail de l'inconscient	Lever les barrières inconscientes qui empêcheraient une personne de pratiquer l'activité physique
Coaching comportemental	Travail par objectifs	Fixer des objectifs de pratique d'activité physique par palier pour installer le comportement
Coaching focalisé sur les solutions	Travail du chemin pour atteindre un objectif	Etablir un programme pour commencer le jogging, par exemple je cours pour ma forme
Coaching centré sur la personne	Travail à l'adaptation positive d'une personne à son environnement	Permettre à une personne de réaliser que son lieu de travail peut être un lieu propice à la marche
Coaching Gestalt	Travail de la relation à l'expérience vécue	Lutter, par exemple, contre les effets d'une mauvaise expérience lors de la pratique d'un sport, par exemple la stigmatisation vécue pendant les cours de gymnastique
Coaching existentiel	Travail de la vision du monde	Travailler avec la personne l'intégration de l'activité physique dans sa vision du monde, par exemple je marche pour l'environnement
Coaching ontologique	Travail des relations entre langage, émotion et corps	Travailler le sens de la marche en mettant des mots sur les sensations et sur le plaisir de marcher
Coaching narratif	Travail de la capacité à pouvoir raconter son histoire	Guider le patient dans la narration de sa maladie pour trouver un sens
Coaching transpersonnel	Travail de l'empathie	Développer chez la personne la capacité de ressentir/identifier le plaisir de la course en groupe
Coaching positif	Travail en se focalisant sur les forces et les ressources	Identifier chez la personne les forces et les ressources pour débiter une activité physique, par exemple la personne a déjà une bonne souplesse et son meilleur ami pratique la marche avec l'ADEPS

¹⁰ Par exemple : BOYATZIS, Richard E., SMITH, Melvin L., et VAN OOSTEN, Ellen. Le coaching compatissant, allié de la santé et du renouveau. *Gestion*, 2010, vol. 35, no 3, p. 41-46.

¹¹ COX, Elaine, BACHKIROVA, Tatiana, et CLUTTERBUCK, David A. (ed.). *The complete handbook of coaching*. Sage, 2014.

2.3. Variétés des pratiques coaching

Type de coaching	But du coaching	Par rapport à la santé, l'activité physique par exemple
Coaching par les aptitudes et les compétences	Aide à développer des compétences prescrites par une organisation	Faciliter la pratique d'une activité physique régulière prescrites ou conseillée par un médecin
Coaching développemental	Aide au développement de la personne via plusieurs types d'approches	La personne développe une pratique de marche, en combinat différents types de coaching
Coaching transformationnel	Aide aux changements significatifs	Faire passer un « hyper sédentaire » vers une pratique de l'activité physique régulière
Coaching d'équipe	Aide à augmenter la performance d'un groupe	Travailler avec un groupe de marcheur et augmenter le nombre de kilomètres par semaine
Coaching par les pairs	Développe les relations entre pairs	Développer un effet d'entraînement par le groupe autour d'une activité, par exemple je cours pour ma forme.
Coaching « de vie »	Développe le bien-être	Le coach mise sur un projet de vie centré sur le bien-être, dont l'activité physique est une part significative
Coaching de carrière	Guide dans un parcours	Guider un patient chronique dans sa carrière de malades, par exemple entre les différents services de soins et de revalidation
Coaching de santé	Aide à mieux prendre soin de sa santé	En fait peut être appliqué à tous les autres types de coaching mentionné ...
... liste non limitative		

Les variétés théoriques et pratiques se combinent entre elles dans un « joyeux bricolage » propre à chaque coach. En fait il n'y a pas un coaching, il y a des coachings. C'est pourquoi il est très difficile de répondre globalement à la question : « le coaching fonctionne-t-il ? ». Cette question est d'autant plus difficile que certains coachs peuvent s'appuyer sur des théories ou des pratiques peu évaluables de manière scientifique ou qui font débats quant à leurs fondements théoriques, c'est par exemple le cas de la PNL.

Les différences avec la thérapie ne sont pas évidentes puisque certains types de coaching s'appuient sur des courants psychologiques à visée thérapeutique. Par exemple, les approches stratégiques (problem solving strategico) créés par Giorgio Nardonne, systémicien et défenseur des thérapies brèves, peuvent-elles être assimilée à du coaching¹² ?

L'entretien motivationnel peut-être une technique de coaching, qui se rapproche plutôt d'un coaching positif et transformationnel.

¹² NARDONE, G. La stratégie de résolution de problèmes, Paris, Enrick B. 2015.

3. Quel type de coaching pour quels objectifs ? Selon quels critères choisir ?

Les deux tableaux montrent les rapports entre les types de coaching, leurs assomptions théoriques et leurs buts.

Il y a comme une gradation dans l'ambition des transformations entre les différents types de coaching. A minima le coaching est un changement de comportement, a maxima une opération de définition de soi et de son projet de vie.

Cette gradation n'est pas neuve, elle préexiste à la question du coaching dans l'opposition entre approche comportementaliste ou psychanalytique. La manière dont le coach se situe entre ces deux approches dépend à la fois de sa formation, de son expérience comme coach (ce qui marche, ce qui ne marche pas), de sa conception de l'Homme et de sa conception de l'éducation. Il se peut d'ailleurs, on peut en formuler l'hypothèse, que l'efficacité d'un coach soit lié à sa croyance dans ses techniques de coaching. Le rapport entre théorie et but n'est pas du seul ressort du coach ... il doit aussi intéresser la personne qui souhaite recourir au coaching. Il pourrait être important que l'offre de coaching soit très explicite sur les manières de faire afin de faciliter un choix de la part du coaché.

Le coaching peut être individuel ou collectif, mais un collectif limité aux groupes restreints, aux groupes de pairs, aux équipes. Dans le coaching, le collectif ne désigne pas l'organisation sociale. Le coaching, dans sa visée adaptative, transforme les personnes, il ne transforme pas les rapports sociaux.

Cela n'est pas sans conséquence. Dans le cas d'un burn out suivi d'un retour au travail, le coach pourra permettre à la personne de réintégrer son travail ou un autre travail, il pourra aussi travailler avec l'équipe. Par contre, il n'agira pas sur les conditions d'organisation du travail liées la productivité, à l'effritement des collectifs, à l'accélération, etc. Le coaching est très éloigné par exemple de l'analyse institutionnelle, de la recherche-action existentielle, ou de pratiques collectives d'émancipation comme le théâtre forum. Comme réponse à la limite de la plupart des types de coaching, Dominique Jallon propose un coaching socianalytique, renouant avec l'analyse institutionnelle, qui repose sur un travail d'articulation entre l'individu, le groupe, l'organisation et l'institution, cette dernière étant définie comme le mouvement par lequel les forces sociales s'inscrivent dans des formes organisationnelles complexes¹³. Ce type de coaching mise sur la participation et l'élucidation (l'enquête collective), il pourrait être très intéressant dans les institutions de soins.

¹³ JAILLON, Dominique. Réflexion sur les fondements d'un coaching de qualité. *La qualité re-visitée, Actes des XIV journées nationales d'étude IP & M., Montpellier, 2005.*

3.1. Critères pour choisir « un coaching »

Les critères de choix ? Cette liste de critères constitue des propositions qu'il faudra discuter et enrichir. Elle procède des analyses ci-dessus.

- L'adéquation entre le type de coaching et la personnalité du demandeur. Tous les coachings ne seront efficaces de la même manière en fonction du profil du demandeur.
- L'adéquation avec les transformations visées
- La profondeur des transformations visée par coaching : un comportement ? toute une vie ?
- Le temps nécessaire pour instaurer le changement
- La qualité du coach (formation, expérience)
- Le risque encouru par la personne qui s'engage à être coaché
- Le coaching envisage la relation personne-collectivité-organisation sociale

Les revues de littératures (Cochrane library) montrent que le coaching est principalement évalué dans le cadre de l'éducation des patients (cancer, obésité, fracture graves, dépression, santé mentale, ...) et en lien avec la capacité de travailler. Ci-dessous quelques résultats des revues de littérature. Les revues de littérature soulignent le manque d'évidence quant à l'évaluation de l'efficacité du coaching. Les études ne prennent pas suffisamment en compte le contexte dans lequel le coaching est réalisé, sa durée, sa fréquence, son intensité, ses techniques explicites et implicites. Cependant, les études semblent ne pas montrer d'effets négatifs pour certains types de patients (cancer du poumon¹⁴). L'efficacité du coaching dépend du moment où il est réalisé. Il se montre moins efficace avant les consultations, peut-être à cause du stress des patients¹⁵

3.2. Le « coach » : qui est-ce ?

D'abord, il faut distinguer le coach de profession et les professionnels qui pratiquent le coaching. De nombreux professionnels du champ socio-sanitaire et de la santé sont aussi des éducateurs qui sont en position de pratiquer des formes de coaching. La diffusion de l'entretien motivationnel dans les pratiques des médecins généralistes en est un exemple. Ces professionnels ne sont pas nécessairement en position d'établir une relation de coaching, cela n'est pas l'objet de leur travail.

¹⁴ Rueda JR, Solà I, Pascual A, Subirana Casacuberta M. Non-invasive interventions for improving well-being and quality of life in patients with lung cancer. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2011, Issue 9. Art. No.: CD004282. DOI: 10.1002/14651858.CD004282.pub3.

¹⁵ Kinnery P, Edwards AGK, Hood K, Cadbury N, Ryan R, Prout H, Owen D, MacBeth F, Butow P, Butler C. Interventions before consultations for helping patients address their information needs. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2007, Issue 3. Art. No.: CD004565. DOI: 10.1002/14651858.CD004565.pub2.

Pour les coachs professionnels, il n'y a pas à l'heure actuelle de diplôme de coaching, hormis peut-être dans la sphère du management (DU à Paris). Il existe des fédérations demandant à leur membre d'adhérer à une charte déontologique, voir par exemple l'*international coach federation*¹⁶. Elle propose un référentiel de compétences pour les coachs, mais ce référentiel manque de spécificité par rapport à la santé¹⁷. Une description du métier de coach sportif est intéressante sur le site du SIEP¹⁸.

<i>Compétences & actions</i>	<i>Savoir-être</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Parfaite connaissance des techniques d'entraînement les plus récentes et les plus efficaces ;</i> • <i>Connaissances en préparation physique ;</i> • <i>Connaissances des pathologies orthopédiques, cardiaques et métaboliques ;</i> • <i>Connaissances des différentes techniques de protection du dos, de stretching... ;</i> • <i>Pouvoir concevoir un programme d'entraînement ;</i> • <i>Connaissances en nutrition.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Faire preuve d'imagination pour rendre les séances attrayantes et ludiques ;</i> • <i>Energie et enthousiasme ;</i> • <i>Sens de la communication ;</i> • <i>Présentation professionnelle ;</i> • <i>Allure saine et sportive ;</i> • <i>Esprit d'initiative ;</i> • <i>Ponctualité et sens des responsabilités.</i>

Cette annonce montre que dans le champ de la santé, les compétences du coach sont à la fois relationnelles et notionnelles. Il doit avoir suffisamment de connaissances pour ne pas nuire à la personne coachée.

4. Utilisation de cette note

- Par exemple, réaliser un métaplan avec les participant, puis dans un second temps, utiliser un des classements proposés par PAUL (schéma en bulles, tableau). Ce métaplan serait plus concret s'il est demandé au participant de classer des exemples de pratiques de coaching.
- La différence entre coaching et accompagnement peut aussi faire l'objet d'un travail de groupes. Ce deuxième exercice serait plus centré sur les valeurs. Par exemple, que faire de la performance ? Elle est à la fois une condition de réussite, une condition économique (le coaching fonctionne, à des résultats) et peut-être un risque pour des personnes fragilisées (le coaché a-t-il le droit d'échouer ? Quelles conséquences pour lui, pour l'assurance sociale, etc.)

Toutes questions et informations complémentaires peuvent être adressées à

Gaëtan Absil à l'adresse mail suivante : apes@ulg.ac.be

¹⁶http://www.coachfederation.fr/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=116&Itemid=281

¹⁷ <https://coachfederation.org/files/FileDownloads/CoreCompetencies.pdf>

¹⁸ <http://metiers.siep.be/metier/coach-sportif-sportive/>