

Coaching reloaded – Les principes d'un Brief Coach

Résumé

Dans la liste grandissante des études autour du domaine du coaching, le Brief Coaching propose une vue résolument différente. Ce Coaching peut être hautement efficace et produire des résultats durables sans qu'il soit pour autant nécessaire de prolonger le coaching. Le Brief Coaching et tout ce qu'il offre se démarquent nettement d'un marché où les packs de 10 séances ou les contrats de 6 mois sont de mise. La vision à travers laquelle le Brief Coach se définit comme étant le plus utile à ses clients est en fait complètement différente.

L'exemple d'une séance est décrit plus bas. Il esquisse l'interaction entre la cliente et le coach et présente les dix grands principes qui, dans ce cas spécifique, ont guidés les contributions du coach. L'article examine comment ces principes ont pu influencer sur la brièveté de l'entretien et sur les résultats dans le temps pour le client. Il commente aussi les principes largement répandus dans les coaching, bien différents de ceux sur lesquels se base un Brief Coach.

Cinq bonnes raisons pour rester sceptique

Ne vous êtes-vous jamais demandé comment être le plus utile à votre client si vous n'aviez qu'une seule séance? Je suis sûr que l'expérience du Brief Coaching décrite ci-dessous vous fournira de précieux indices. Vous lirez des choses qui pourront vous paraître étranges, surprenantes, voire même naïves. C'est pour cela que je vous propose de mettre de côté vos réserves sur le changement des règles du



coaching tel qu'il se présente ici. Il existe au moins cinq bonnes raisons pour conserver une sage attitude d'empreinte de scepticisme:

1)

Si tout ce que vous faites en tant que coach fonctionne bien, pour vous comme pour vos clients, alors poursuivez d'avantage dans cette voie. Il n'y a alors aucune raison de douter ou d'adopter une autre méthode de coaching. Au contraire, tant que vous faites votre travail de coach avec conviction et succès, vous avez toutes les chances d'y être utile (Wampold, B.E., 2001).

2)

N'importe quelle méthode ou technique ne contribue que dans une petite partie au succès d'une séance de coaching. De nos jours, l'étude scientifique la plus solide (Duncan, Hubble, Miller 2001) démontre que la méthode employée lors des entretiens joue pour seulement 15 pourcent dans le succès. Les facteurs comme les capacités du client (40 pourcent) ou la relation entre le coach et son client (30 pourcent) sont beaucoup plus pertinents que la méthode choisie. Mettez donc de côté toute dispute théorique sur la façon «la plus utile» de coacher. Il se peut aussi que l'axe employé par le Brief Coaching, se concentrant sur la solution, ne soit pas le bon non plus.

3)

Steve De Shazer, le fondateur de l'approche axée sur la recherche de la solution, se gardait bien de faire des déclarations sur le Coaching. Dans une conversation avec l'auteur peu avant son décès, Steve de Shazer constatait: «Toutes nos trouvailles empiriques viennent des études dans le domaine de la thérapie. Nous y avons des preuves scientifiques suffisantes pour affirmer tant la validité d'un travail rapide que la persistance des résultats de ce travail dans le temps. Je n'ai pas d'expérience sur les entretiens courts axés principalement sur les solutions dans le coaching et je peux donc pas affirmer s'ils sont utiles ou non pour les clients.»

4)

Le Brief Coaching ne propose ni théories ni modèles explicatifs. Sur ce plan, il ne satisfait pas à l'attente générale d'une approche scientifique. Au mieux il offre une théorie de non-théorie. Quand il trouvait des éléments utiles lors de ses entretiens, Steve De Shazer préférait les décrire avec des mots simples plutôt que d'expliquer un pourquoi possible. Il avait peur qu'en présentant

des théories ou des modèles explicatifs, on allait les considérer comme une «vérité» plutôt que de simplement travailler sur des principes de progression (De Shazer, 1984).

5)

Il y a aussi une autre raison, importante, pour rester sceptique: travailler selon la méthode axée sur les solutions demande un changement radical de paradigme. On vous invite alors, en tant que coach, à changer totalement votre manière de voir. Les Brief Coaches concentrent leur perception sur les détails de l'avenir souhaité par leur client et sur la construction des solutions. Leur façon de considérer les demandes de leurs clients diffère totalement de toutes les approches traditionnelles de résolution des problèmes. La différence entre les deux perceptions est aussi importante que celle qui peut exister entre ceux qui voient la terre ronde et ceux qui la voient plate.

Ce qui suit dans cet article décrit une des nombreuses constructions d'une facette du coaching – une parmi les nombreuses possibilités pour être utile en tant que coach. A vous d'essayer quelques-uns de ces principes dans la perspectives de trouver des solutions. Et souvenez-vous d'observer attentivement si vos nouvelles méthodes sont vraiment utiles ou non à votre client. Si ce que vous faites fonctionne, avancez davantage dans cette direction, sinon, faites autre chose.

Cas d'étude: les principes du Brief Coaching

La séance suivante, unique, avec une de mes clientes décrit les considérations et principes typique d'un Brief Coach. J'ai choisi 10 de mes principes qui me paraissent les plus importants face à la brièveté de l'entretien de coaching.



J'ai expressément choisi cette forme très spécifique de description. Dans son livre «Words were originally Magic», en 1994 (A l'origine les mots étaient magiques), Steve De Shazer traite l'influence que les méthodes du thérapeute ont sur l'utilisation du langage dans l'entretien. Un autre livre, en 1992, de notre collègue Ben Furman, «Pickpockets on a nu-

dist camp», (Des pickpockets sur une plage nudiste), décrit d'un point de vue systémique comment les clients s'adaptent volontairement aux méthodes de leur thérapeute, quelle qu'elles soient, et sont ainsi tout à fait heureux de construire en commun une réalité qui colle avec les principes de leur thérapeute. Dans le cas d'étude suivant vous allez être témoin de la prompte capacité de *ma cliente* à *trouver des solutions*. Très en phase avec mes propres principes de coaching, elle découvre qu'elle est beaucoup plus avancée dans sa progression qu'elle ne le pensait au début. Elle est aussi volontaire pour construire en commun des solutions durables et des aides auxquelles elle saura accéder, toute seule, sans avoir besoin de davantage de coaching.

A) Le contrat

La demande vient de la direction des ressources humaines d'une grosse société industrielle de livraison. Le coaching sera pour Helen, une manager très capable qui répond directement au PDG. Elle dirige actuellement deux départements et gère de plus un projet stratégique et urgent. Elle subit énormément de pression et les résultats qu'on attend d'elle sont cruciaux. Elle a ainsi droit à tout le soutien possible, dans l'objectif de réussir.

Voici le contrat entre le coach et les ressources humaines:

- Les honoraires sont dus dès la première séance (pas de séance gratuite pour faire connaissance)
- Si la première séance ne s'avère pas utile du point de vue de la cliente, aucun paiement ne sera dû
- Si la cliente trouve qu'une seule séance est suffisante, le double des honoraires sera alors facturé, puisque la plus grande valeur d'un brief coach est générée au début

Principe n°1:

Une première séance peut générer un début si profitable que le client est tout à fait prêt à poursuivre tout seul.

En tant que Brief Coach j'aborde généralement chaque séance comme la seule opportunité que j'aurai à travailler avec le client. A la fin de la séance c'est à lui de décider s'il préfère prendre un autre RV et quand, ou bien s'il préfère tester ses propres idées dans son quotidien et me contacter pour une nouvelle séance uniquement s'il en a le besoin.

Je ne vois généralement la plupart de mes clients que pour une seule séance. Ceci est en phase avec ma conviction qu'une seule séance, bien menée, doit pouvoir offrir suffisamment à la personne pour

qu'elle puisse poursuivre le changement dans son quotidien. Mon art c'est d'aider les clients à générer un démarrage utile pour eux-mêmes. Un début devrait suffire mais, bien sûr, le nombre total de nos contacts sera celui que le client jugera utile. Cette approche diffère du business modèle, très répandu dans les pays anglo-saxons, où les coachs se perçoivent en support et dans un suivi sur la durée jusqu'à ce que le but initial soit complètement atteint. D'où cette nécessité d'entretiens hebdomadaires et de contrats sur plusieurs mois.

Dans les pays germanophones les coachs voient souvent comme nécessaire d'analyser en profondeur la situation d'un client afin de pouvoir vraiment l'aider. Une première séance aura donc dans ce cas pour but de développer une compréhension suffisamment approfondie pour pouvoir proposer plus tard des interventions en relation.

Pour ma part, je suppose que les gens se tournent vers le coaching non pas quand ils ont un problème mais quand ils se sentent coincés. Ce qu'ils cherchent n'est pas une solution finale, mais plutôt de se décroincer. Une fois décroincés, ils poursuivront dans la voie qui fera du sens pour eux.

B) Première conversation téléphonique

Helen appelle le coach pour fixer un RV. Pendant la conversation, qui dure 10 minutes, elle mentionne au moins cinq sujets urgents qu'elle souhaite aborder. Elle confirme que sa situation actuelle est presque insupportable, du fait de la charge de tra-



vail exceptionnelle et de l'importance des résultats attendus. Elle expose plusieurs obstacles et défis. Elle dit en passant qu'elle a commencé dans les 10 derniers jours à adopter un style de management beaucoup plus déterminé, ce qui lui a donné un peu de répit. Mais il reste le problème du nouveau PDG qui n'est pas pleinement opérationnel, un projet stratégique brûlant sur les bras, plus 2000 employés dans les deux départements qu'elle dirige actuellement et qui attendent d'elle une direction claire et des réponses. Elle se demande aussi si elle doit se préparer pour la prochaine étape de sa carrière. Je l'assure de mon soutien et nous fixons un rendez-vous pour la semaine suivante.

Principe n°2:

Les clients arrivent à la séance avec des capacités significatives. J'admets que voir des potentiels là où les clients pensent en être dépourvus peut ne pas paraître évident au début.

Ceci étant dit, j'écoute fréquemment mes clients comme s'ils apportaient déjà les éléments importants pour la séance. J'ai ainsi soigneusement retenu la remarque d'Helen sur les améliorations qu'elle avait mises en place pendant les 10 derniers jours. Partant du principe que là pourrait se trouver la solution qu'elle apporte, je me rappelle d'approfondir davantage ce point pendant notre première séance. Je fais attention à observer sur quoi les coachs «tombe». Selon nos principes du «comment être utile», nous avons une tendance à écouter différents aspects des exposés de nos clients. Est-ce que l'on «tombe» sur des obstacles ou plutôt sur des peurs profondes et sous-jacentes? Notons-nous la longue liste des sujets cités pour des potentielles séances à venir?

En tant que Brief Coach, je me repère tout d'abord aux progrès d'Helen. Si les clients font part de leurs progrès, c'est qu'ils ont alors déjà commencé à trouver les chemins possibles vers la solution. Il s'en suit qu'ils disposent des capacités nécessaires pour mettre leurs solutions en acte. Il y aura en conséquence beaucoup moins à faire pour le coach.

C) Début de la séance de coaching

Le Coach: «Que devra produire notre séance d'aujourd'hui pour que vous estimiez qu'il vous a été utile de venir?» Helen répète les cinq sujets possibles et, après courte réflexion, se concentre sur quelque chose qui lui est plus important: «Vu les circonstances actuelles, je dois être beaucoup plus ferme dans mon rôle de leadership, vers le P.D.G. et l'équipe projet.»

Principe n°3:

Pour pouvoir aider, le coach n'a pas forcément besoin de connaître les faits ou les circonstances du problème.

Je suis parfaitement conscient que ce principe est délicat. Je n'ai besoin que de m'assurer d'en savoir suffisamment sur les faits et les circonstances afin que, de son point de vue, LE CLIENT soit persuadé que je peux lui être utile. J'ai la certitude qu'Helen va automatiquement me donner le peu de renseignements dont j'ai besoin. J'évite expressément les questions du genre Qu'est-ce que c'est cela? ou «comment cela se fait?» ou «qui d'autre est concerné?». Car je pars du principe qu'Helen connaît déjà parfaitement les réponses à ces questions, qu'elle y a probablement

déjà beaucoup réfléchi ou qu'elle en a même parlé à d'autres. Puisque je pars aussi du principe qu'il n'y a absolument aucune connexion entre le problème et la solution, je n'ai pas de raisons de m'enquérir de plus de détails sur le problème. Les collègues qui travaillent dans l'objectif de résoudre des problèmes vont évidemment ici partir sur d'autres principes. Ils considèrent que la compréhension du problème est une étape particulièrement utile pour commencer à le solutionner de la manière la plus efficace. En conséquence, ils passent plus de temps, voire parfois la plus grande partie de la séance sur ce point.

A l'inverse, je préfère suivre le but annoncé par Helen. Je l'invite tout d'abord à essayer d'analyser ce qui dans notre entretien pourrait faire une différence sensible, à explorer ce qu'elle pourrait faire différemment après la séance et comment tout cela pourrait être plus utile, tant pour elle que pour l'entreprise. «Supposons que vous soyez plus ferme, comment cela va-t-il vous aider? Que pourriez-vous alors faire que vous ne pouvez pas faire maintenant? Qui dans votre entourage remarquerait en tout premier la différence?» Je nomme ceci la construction des solutions. Coach et client exposent brièvement la différence que cela ferait si Helen réussissait à mettre plus de poids et de déterminations dans ses actions. A la fin, Helen exprime clairement l'intérêt de cette piste et veut commencer à travailler dans cette voie.

Principe n°4:

Ce sont les clients qui savent le mieux ce qui leur est utile pour leur propre évolution.

Savoir peu de choses sur les faits et circonstances du problème peut être un avantage pour moi en tant que coach. Moins j'en sais, plus il est facile pour moi de me baser sur le jugement du client pour déterminer ce qui sera utile à l'avancement du processus. Je peux faire confiance au client et l'accepter comme le véritable expert pour découvrir ses propres solutions. Je préfère cela plutôt que de m'opposer aux points de vue des clients.

J'ai récemment travaillé avec des collègues français qui adoptent une approche systémique. Ils ont été surpris de voir à quel point j'étais fainéant à prendre à ma charge l'avancée du processus. Pour eux, il était frappant d'observer comment je laissais le client définir non seulement le contenu de la solution mais aussi la façon d'y arriver. «D'accord, mettons sur une échelle de 1 à 10 votre détermination dans votre rôle de leadership, 10 signifiant que vous êtes dans vos actions aussi déterminée que possible et 1 le contraire. Vous vous situez dans quelle zone sur cette échelle?» Helen répond se trouver entre 2 et 4. «Parfois je suis meilleure, mais la semaine dernière, par exemple, j'ai été trop molle et pas assez claire avec le PDG et, du coup, ma requête ne s'est jamais réalisée.» «Je vois, dit le coach, mais, déjà, que faites vous de différent au niveau 4 de l'échelle comparé au niveau 2?»

C'est avec un plaisir grandissant qu'Helen développe sur quelques uns des changements qu'elle a réussi à introduire pendant les deux dernières semaines. Elle a commencé par se concentrer sur moins de priorités et elle a cessé de faire d'autres choses en même temps. Par exemple elle a refusé de participer à une réunion de direction même si les ressources humaines y étaient totalement opposées. Elle a aussi obligé un client interne à mettre des priorités sur deux demandes urgentes et a refusé ensuite de poursuivre la seconde. Coach et cliente regardent ensemble comment Helen a réussi à prendre ces décisions si délicates et impopulaires et comment elle a réussi à communiquer autour puis finalement à les imposer à tous.

Principe n°5:

Parler des solutions crée des solutions.

Ceci est probablement LE principe qui m'influence le plus en tant que coach.

Dès que j'entends un client exposer ce qui lui manque (parler des problèmes, ce qui arrive régulièrement), mon premier réflexe est de lui demander de m'exposer ce qui est déjà en place (parler des solutions). Tout ce que j'espère par là est de créer dans sa perception une vision plus vaste des choix. Si Helen perçoit principalement la partie de la réalité qui manque peut-être encore entre 2 et 10, alors je lui tape gentiment sur l'épaule et la guide pour se concentrer sur une autre partie de la réalité qui est toute aussi vraie: tout ce qu'elle arrive déjà à faire fonctionner entre 1 et 4 sur son échelle. En parlant des problèmes, Helen est uniquement consciente des lacunes. Alors qu'après que je lui ai tapé sur l'épaule, Helen peut librement décider quelle est la partie de la réalité qu'elle veut considérer. Et plus elle parle de ce qui fonctionne déjà bien et comment elle le fait, plus il sera facile de conserver ou même d'améliorer ces choses. Je sais que dans cette situation beaucoup de mes collègues suivent une méthode différente: «qu'est-ce qui vous bloque et vous empêche de monter plus haut?» demandent-ils, supposant qu'on ne peut uniquement résoudre des problèmes qu'en ayant compris et traité leur racines. L'alternative du Brief Coaching est d'analyser



toutes les forces existantes qui pointent dans la direction souhaitée.

D) Ce qui est souhaité

Helen ne veut pas stagner entre 2 et 4. Son but est d'atteindre au moins 7 ou 8 (selon son propre jugement, plein d'humour, elle serait insupportable à 10). Le coach rebondit sur cet élan et demande: «Imaginons que vous parveniez, d'une manière ou d'une autre, à 7 ou 8 – je ne sais pas encore comment, je ne sais pas non plus si c'est faisable vu les circonstances. Mais imaginez vous juste pour un instant être déjà arrivée à 7 ou 8. Que feriez-vous précisément de différent, comparé à aujourd'hui?» Pendant les 10 minutes suivantes Helen décrit un scénario détaillé ainsi que toutes les facettes des nouveaux comportements et des changements qu'elle désire. Le Coach lui demande alors comment les membres de l'équipe projet et le PDG vont s'apercevoir de ces différences, comment ses propres équipes vont-elles remarquer qu'elle se trouve au niveau 8 de l'échelle?

Principe n°6:

Les clients ont accès au résultat qu'ils souhaitent car ils peuvent en décrire les actions et interactions.

Souvent les clients trouvent plus facile de décrire le résultat souhaité si ce résultat fait suite, par hypothèse, à la levée de tous les obstacles et défis. Ce qui est surprenant c'est que les clients sont parfaitement capables de dépeindre la situation dans laquelle ils souhaiteraient être, même sans savoir comment ils y arriveront, ni même s'ils y arriveront.



Selon moi, la prédisposition très spécifique qu'ont les clients à prévoir leur avenir est une de leurs capacités les plus puissantes. Selon mon expérience, les amener ainsi à détailler des activités à venir augmente les chances de voir celles-ci se réaliser. Encore une fois, il ne semble exister aucune connexion entre le problème et ses solutions. C'est pour cela que l'être humain peut, de manière hypothétique, al-

ler directement à la solution, sans avoir auparavant résolu le problème.

Mais ce raccourci est dépourvu de sens si les coachs assurent qu'il faut d'abord s'occuper proprement des problèmes et des obstacles, pendant la séance de coaching ou dans la vraie vie. Bien entendu, ce principe mène à des interactions totalement différentes entre le coach et son client car il sera alors nécessaire de poser d'autres questions et de prendre d'autres mesures afin d'assurer les engagements et le suivi. Cette approche peut aussi parfaitement mener au même résultat, même si elle demande un processus plus long.

Client et coach sont tous deux pleinement conscients qu'ils parlent d'un avenir inventé et hypothétique. Helen sait bien qu'elle se situe seulement entre les niveaux 2 et 4 alors qu'elle parle des niveaux 7 et 8. Néanmoins, le scénario imaginé est attirant et on entend une détermination renforcée dans sa voix.

E) Précurseurs de la solution

En fait, les descriptions des niveaux 7 à 8 qu'Helen fait d'elle-même paraissent tellement convaincants que le coach demande: «Souvenez-vous d'exemples récents qui s'approchaient déjà des 7 et 8?»

Helen se souvient de deux exemples, un incident avec l'équipe projet à 6.5 et un autre avec le PDG à 7. «Oui, c'est assez incroyable. Savez-vous ce que j'ai fait? J'allais répondre à un de ses emails gentils lorsque je me suis levée et suis allée plutôt le voir directement dans son bureau. Je lui ai dit simplement que j'avais besoin qu'il soit entièrement engagé dans ce projet, sinon on n'avait plus qu'à l'arrêter. Ca, c'était un 7 et ça a vraiment fait une différence.»

Helen et le coach analysent soigneusement les facteurs de réussite de chacun de ces exemples et cela aide fortement Helen à comprendre comment elle agit quand elle est décidée dans son rôle de direction. Ils étudient aussi ce qui permet à Helen de se mettre dans cet état d'esprit.

Principe n°7:

Il existe toujours de vrais exemples de précurseurs à la solution souhaitée.

Vous remarquez que je n'ai pas demandé: «Y-a-t-il de tels exemples?» Je pars plutôt du principe que de tels exemples existent vraiment et j'invite le client à les chercher: dans mes 15 années de travail de coach il n'est jamais arrivé que le client n'ait pas détecté de tels précurseurs. Bien qu'Helen se soit placée entre les niveaux 2 et 4 à peine 20 minutes plus tôt, elle exhibe à présent des exemples à 6 et 7. C'est comme s'il y avait une soudaine évocation de souvenirs qui, tous, inclinent vers la solution. Et quand il s'agit de s'assurer du maintien dans le temps des améliora-

tions, il est bien plus facile de maintenir une solution qui a déjà fait ses preuves plutôt que de développer et de maintenir de nouvelles voies d'amélioration. L'approche, la plus paresseuse, consistant à trouver ce qui fonctionne déjà semble aussi la plus prometteuse pour obtenir des résultats plus rapides et plus durables.

F) Des clefs pour d'autres évolutions

Nous en sommes à 40 minutes dans la séance de coaching. La cliente s'accorde à présent une pause pour écrire. Elle note toute une liste de choses qui lui passent par la tête.

Principe n°8:

Le progrès est inéluctable.

Pendant notre séance, mes clients prennent souvent l'initiative de préparer la suite. C'est généralement un bon signe car cela montre que la responsabilité de l'évolution reste là où elle devrait se trouver, à savoir chez le client.

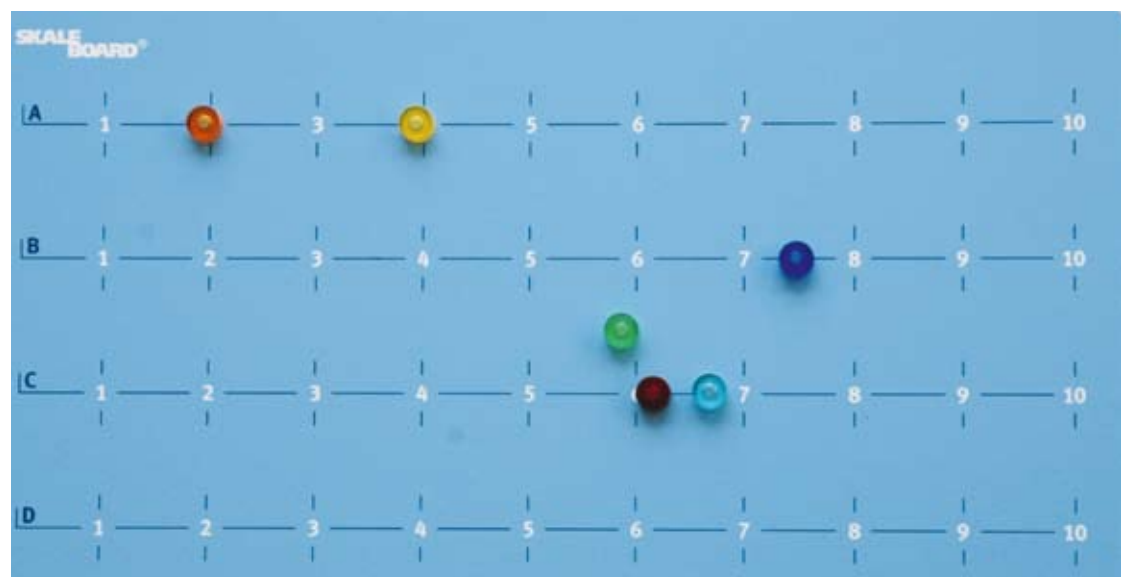
Si Helen n'en n'avait pas pris l'initiative, je lui aurais demandé comment elle et d'autres vont-ils remarquer qu'elle a déjà progressé. Cette question sous-entend que le progrès est inéluctable, inévitable. En tant que coach, je ne me préoccupe pas de savoir si le progrès arrivera mais plutôt comment Helen et les autres vont-ils le remarquer. Parfois les changements essentiels ne se remarquent pas car ils paraissent si naturels et subtils. D'un autre côté, un comportement nouveau et efficace sera renforcé et donc plus facilement conservé lorsqu'on le perçoit en tant que tel. D'où les questions: «Comment le

remarquerez-vous? Comment les autres vont-ils le remarquer? Comment verrez-vous que les autres l'ont remarqué?» D'autres coachs, qui habituellement restent avec le client pendant toute la phase de réalisation pourraient, quant à eux, demander: «qu'elle est la prochaine chose à faire pour que vous vous amélioriez?» Lors de la séance suivante on pourra alors réviser cette To-Do liste. En Brief Coaching je préfère m'appuyer sur le fait que l'amélioration se fera de toute façon. Au lieu de limiter les options à une sélection de tâches bien définies, j'ouvre plutôt les formes et tournures dans lesquelles l'évolution pourrait avoir lieu, confiant qu'il y a parmi les options discutées quelques unes qui correspondent au mieux à la solution recherchée et qui donc se manifesteront. Plus sont variées les clefs du succès dont nous parlons, plus grande seront les chances qu'elles soient reconnues comme telles.

Le plan d'action d'Helen est composé d'idées très variées. Elles émanent de points qu'elle a décrits lorsqu'elle me parlait l'évolution qu'elle souhaiterait ainsi que des moments forts qu'elle a récemment connus. Elle dit: «Je sais exactement quoi faire!» Le Coach demande comment finaliser la séance de la façon la plus utile pour Helen. En jetant un coup d'œil aux degrés de l'échelle (Fig1), elle dit «Pour être honnête, je viens de réaliser que je suis beaucoup plus avancée que je ne le pensais ce matin. C'est presque gênant d'avoir pris de votre temps. Je n'ai pas besoin de coaching puisque je suis déjà bien en route».

Fig. 1: L'enregistrement du Skaleboard® pour la séance d'Helen

- Echelle A: Echelle du comportement actuel
- Echelle B: Evolution souhaitée
- Echelle C: (Les récents moments forts)
les réussites du passé



Principe n°9:

Les coachs aident leurs clients à entrevoir des solutions qui existent déjà.

Ceci a toujours été mon principe préféré dans mon travail de Brief Coach. C'est pour cela que j'étais assez perplexe après la remarque d'Helen qui disait que le coaching n'était pas nécessaire. Au début j'ai pensé: «Dommage qu'elle n'ait pas remarqué que c'est uniquement grâce à mes questions qu'elle s'est aperçue qu'elle était plus loin qu'elle ne le pensait». Dans les jours suivants j'essayais de me consoler en me disant que le meilleur coaching a probablement lieu lorsque les clients pensent qu'ils ont tout fait par eux-mêmes. Cela m'a pris du temps pour accepter que, peut-être, le principe n°9, foncièrement axé sur le coach, pourrait être moins utile à Helen que son propre principe à réaliser qu'elle était bien plus avancée qu'elle ne le pensait. J'avais entretemps commencé à expérimenter un nouveau principe.



Principe n°10:

Le coach est uniquement le témoin du chemin.

Imaginons qu'Helen fut vraiment plus avancée qu'elle ne l'avait pensé initialement. Imaginons qu'elle n'avait pas vraiment besoin de coaching. Imaginons que je n'étais plus ou moins que le témoin d'une Helen avançant sur sa propre route. Imaginons que je n'avais besoin ni d'ajouter ni même de faire quoi que ce soit. Imaginons que tout ce qui s'est passé pendant l'entretien aurait pu se passer entre Helen et un simple témoin un peu curieux.

La meilleure chose qui puisse arriver: Helen serait allée chercher toutes les possibilités là où elles se trouvent, c'est-à-dire en elle-même.

C'est une introduction prometteuse pour une séance de Brief Coaching, pouvant mener à des résultats solides et durables.

G) Fin du Coaching

La séance se termine après 50 minutes. Helen propose de contacter le coach si elle veut avoir un autre entretien. Dans les mois qui ont suivi, le coach reçoit deux courts emails d'Helen. Trois mois après la séance, elle y raconte fièrement la réussite de son projet stratégique. Environ 4 mois plus tard elle informe le coach qu'elle a accepté une offre pour devenir PDG d'une entreprise.

Remerciements

Les origines du Brief Coaching ont été puisées dans les expériences et les recherches de Steve De Shazer et de Insoo Kim Berg. Ils ont appris à être synthétiques puis à l'être encore plus en se focalisant sur les solutions. Merci aussi à Svea van der Hoorn pour avoir édité et enrichi ce texte.

Auteur

Peter Szabó est un «Master Certified Coach» et possède un doctorat en droit. Après avoir travaillé 15 ans dans les Ressources Humaines en entreprise, il s'est spécialisé dans le Brief Coaching pour les cadres. Il enseigne le Coaching dans plusieurs programmes postuniversitaires en Europe et aux Etats-Unis. Il dirige des séminaires sur le Brief Coaching pour des entreprises et des institutions partout dans le monde. Peter est le fondateur et le directeur de la plus grande école de Coaching en Suisse. Il est aussi membre du Comité d'examens et de certification de la Fédération Internationale de Coaching.

Littérature sur le Brief Coaching

- Berg I. K., Szabó P. (2005)
Brief Coaching for Lasting Solutions.
New York: W. W. Norton
- Jackson P., McKergow M. (2007)
The Solutions Focus.
London: Nicholas Brealey Publishing,
- Szabó P., Meier D. (2009)
Coaching Plain & Simple.
New York: W. W. Norton

Bibliographie

- De Shazer, Steve (1984) Death of Resistance. In: Family Process, 23.1984. 11-17.
- De Shazer, Steve (1994) Words were originally magic. New York: W. W. Norton
- Duncan, Hubble, Miller (1999) The Heart and Soul of Change. Washington, D.C: American Psychological Association
- Furman B., Ahola T. (1992) Pickpockets on a nudist camp. Adelaide: Dulwich Centre Publications
- Wampold, B.E. (2001) The Great Psychotherapy Debate. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates