

Le Coaching Cognitif & Comportemental

Par Michael PICHAT, docteur en psychologie, M.C.U., responsable du diplôme

Aujourd'hui, le coaching apparaît de plus en plus, en France et à l'international, comme un support pour accompagner les individus, les équipes et les organisations dans leurs enjeux, contextes et motivations spécifiques. Il représente un atout pour soutenir l'évolution de l'organisation dans le respect de la dimension humaine du management.

Le D.E.S.U. « Pratiques du coaching » de l'Université Paris 8 propose une solide formation méthodologique dans divers référentiels théoriques et pratiques. Parmi ceux-ci, figure la double approche cognitive et comportementale du coaching, qui est présentée dans ce qui suit.

—● Fondements

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

- A élaborer puis à mettre en œuvre un plan d'actions opérationnelles, destinées à atteindre une série d'objectifs conjointement définis (**dimension comportementale**).
- A identifier et à faire évoluer les croyances et modes de raisonnements limitants, qui s'opposent à la réalisation effective de ce plan d'action (**dimension cognitive**).

—● Croyances irréalistes

Le coaching cognitif et comportemental vise à faire évoluer les croyances qui se révèlent contre-productives dans le rapport qu'entretient le coaché avec lui-même et son environnement.

Certaines de ces croyances sont à valence « opérationnelle » et sont liées à la représentation « problématique » qu'élabore le coaché des modalités de son métier : « je dois toujours rendre des reportings impeccables », « je dois consulter mes mails chaque heure le week-end », « je peux pleinement me fier aux prédictions boursières de l'analyse technique », « il ne m'est pas nécessaire de régulièrement passer saluer mes collaborateurs ».

D'autres croyances sont à valence « affective ». Ellis en identifie quatre thèmes principaux :

1. **L'exigence** : fait, pour le coaché, d'exiger impérativement, de lui-même, des autres et du monde, d'obtenir ce qu'il désire.
Exemple : « *Il me faut absolument être brillant durant les réunions.* »
2. **La catastrophisation** : fait de penser qu'il est catastrophique et insurmontable qu'une situation redoutée se produise.
Exemple : « *Je ne peux pas m'empêcher de penser au drame que cela serait si le projet de réaménagement était refusé.* »
3. **La faible tolérance à la frustration** : fait de penser comme étant particulièrement ingérables les situations de frustration.
Exemple : « *C'est à péter les plombs lorsque les choses ne fonctionnent pas comme je le veux au travail.* »
4. **L'évaluation globale de soi, d'Autrui et du monde** : fait d'assigner une évaluation globale et négative à soi-même, à une personne ou aux conditions de sa vie.
Exemple : « *Mon DRH m'a refusé mon DIF, c'est vraiment un être ignoble.* »

● Applications

Le coaching cognitif et comportemental est typiquement utilisé en réponse aux problématiques / enjeux suivants :

- Gestion du stress, des situations critiques, de la charge de travail et du temps.
- Performance, efficacité professionnelle.
- Prise de parole en public, aisance relationnelle, assertivité, affirmation de soi.
- Estime de soi, confiance en soi.
- Efficacité communicationnelle.
- Gestion des conflits et de l'agressivité ; coopération ; établissement de relations constructives.
- Résolution de problèmes, coping.
- Prise de décision, arbitrage, gestion des risques et de l'incertitude.
- Créativité, changement, innovation, création de valeur ajoutée.
- Bien-être au travail, gestion émotionnelle ; peur de l'échec.
- Leadership, management de l'humain, gestion des équipes.

● Opérationnalisation de la demande

Dans le cadre du coaching cognitif et comportemental, la demande retenue (exemple : améliorer la qualité de mon management) est opérationnalisée (rendue opérationnelle) via deux activités successives :

1. La décomposition de la demande retenue en objectifs généraux

La finalité première du coaching cognitif et comportemental est la mise en place, par le coaché, d'un plan d'action ajusté à son contexte, ses enjeux et ses « problèmes ». La demande retenue pour le coaching doit ainsi être décomposée en une série de buts comportementaux à atteindre : les « objectifs généraux ».

Exemples :

- Elaborer l'offre commerciale en adéquation avec mes segments clients.
- Revoir l'organisation de ma structure de manière à ne dédier que 60% de mon temps à l'antenne parisienne.

2. La décomposition des objectifs généraux en objectifs spécifiques

Chaque objectif général est lui-même décomposé en une suite d'objectifs spécifiques. Si les objectifs généraux sont de l'ordre du « quoi » (« qu'est-ce que je veux mettre en place ? »), les objectifs spécifiques sont de l'ordre du « comment » (« comment vais-je procéder ? »).

Exemple :

OBJECTIF GENERAL : AMELIORER LA PLANIFICATION DE L'ACTIVITE DE MES COLLABORATEURS	
Objectifs spécifique n°1	Lister les principales activités actuelles de mes collaborateurs
Objectifs spécifique n°2	Actualiser cette liste le premier lundi de chaque mois
Objectifs spécifique n°3	Analyser chaque vendredi après-midi (aucun rendez-vous) les avancées de chaque collaborateur vis-à-vis des activités actuelles et à venir

—● Techniques et méthodes

● Techniques d'identification des croyances irréalistes

Les principales techniques utilisées en coaching cognitif et comportemental afin d'aider le coaché à identifier ses croyances irréalistes (en vue, ensuite, de les faire évoluer) sont :

1. **La demande directe.**
2. **L'extraction à partir d'une pensée automatique.**
3. **L'identification du dénominateur commun aux différentes pensées automatiques.**
4. **La flèche descendante :**

Exemple

- Coach : d'accord, pour résumer, vous étiez en train de travailler encore à 20 heures avant-hier à votre bureau, vous avez regardé votre PowerPoint (**ancrage dans la situation**) puis vous vous êtes dit « ma proposition n'est pas encore à la hauteur » (**pensée automatique**) et puis cela vous a énervé (**émotion**). **[étape 1 de la technique]**

- Coaché : exactement, oui ...

- Coach : imaginons que vous ayez raison et qu'effectivement votre PowerPoint n'était pas à la hauteur, qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? **[étape 2]**

- Coaché : qu'il m'est impossible de rendre cela en l'état, pas absolument parfait à mes yeux.

- Coach : d'accord, si effectivement il était vrai que votre travail n'était pas parfait et que vous ne pouviez pas le rendre en l'état, qu'est-ce que cela veut dire pour vous ? **[étape 3]**

- Coaché : un bon porteur de projet ne peut pas rendre quelque chose qui n'est pas absolument parfait, vérifié et revérifié dans les moindres détails.

- Coach : d'accord, on continue, si vous n'êtes pas un bon porteur de projet vis-à-vis de ce dossier, qu'est-ce que cela implique ou veut dire pour vous ?

[étape 4]

- Coaché : que si on pense que mon travail n'est pas parfait alors je vais être mal vu et donc que je vais me faire virer ! (**croyance irréaliste**)

5. **La proposition / ratification / exemplification :**

Exemple

- Coach : bon alors vous étiez en train de vous dire « je vais encore travailler comme un fou et ne pas quitter le bureau avant 22 heures ».

- Coaché : oui.

- Coach : et si vous ne travaillez pas jusqu'à 22 heures afin de terminer votre proposition ...?

- Coaché : alors je ne me suis pas donné à fond et c'est une source de problèmes...

- Coach : ça me rappelle quelque chose ... sur la base de ce dont on a déjà parlé avant... Est-ce que c'est ainsi qu'en un sens vous concevez votre travail : si vous ne vous donnez pas à fond alors vous vous loupez et vous êtes viré ?

- Coaché : oui c'est un peu l'idée ...oui !

- Coach : ok, pourriez-vous me donner d'autres exemples où on retrouve cette idée qui semblerait être éventuellement la vôtre, afin de la vérifier ?

● Techniques de travail des croyances irréalistes

Les principales techniques utilisées en coaching cognitif et comportemental afin d'aider le coaché à replacer ses croyances par d'autres croyances, plus ajustées et aidantes sont :

	TECHNIQUES « PRAGMATIQUES » (= QUELS SONT LES EFFETS ?)	TECHNIQUES « SCIENTIFIQUES » (= OU EST LA PREUVE QUE ?)
TECHNIQUES « COGNITIVES » DE TRAVAIL DES CROYANCES	1. Identification des désavantages de la croyance irrationnelle	5. Dématérialisation des preuves de la croyance irrationnelle
	2. Imagination des désavantages d'un tiers doté de la croyance irrationnelle	6. Confrontation au réel de la croyance irrationnelle
	3. Comparaison des avantages / désavantages de la croyance irrationnelle	7. Dialogue des arguments croyance irrationnelle / croyance rationnelle
	4. Anticipation des avantages de la croyance rationnelle	8. Argumentation relative à un tiers doté de la croyance rationnelle

	TECHNIQUES D'IMAGERIE (REVIVISCENCE)	TECHNIQUES DE TEST EN JEUX DE ROLE (SIMULATION)	TECHNIQUES DE TEST EFFECTIF (APPLICATION REELLE)
TECHNIQUES « COMPORTEMENTALES » DE TRAVAIL DES CROYANCES	9. Reviviscence d'une occurrence de la croyance irrationnelle	11. Simulation du coach avec la croyance irrationnelle	14. Test effectif de la croyance irrationnelle
	10. Reviviscence avec test de la croyance rationnelle	12. Simulation du coaché avec la croyance irrationnelle	15. Test effectif de la croyance rationnelle
		13. Simulation du coaché avec la croyance rationnelle	

DESU « Pratiques du coaching »

CROYANCES IRRÉALISTES	CROYANCES RÉALISTES DE SUBSTITUTION
Si je ne fais pas aussi bien que les autres, je ne suis pas à la hauteur	Si je ne fais pas aussi bien que les autres, je ne suis pas « pas à la hauteur » pour autant ; je suis juste humain
Si je demande de l'aide, c'est un signe de faiblesse	Si je demande de l'aide lorsque j'en ai besoin, je fais preuve de compétence de résolution de problèmes, ce qui est important
Si j'échoue sur un dossier, je suis renvoyé	Si j'échoue sur un dossier, cela ne veut pas dire que je suis renvoyé pour autant car les choses ne fonctionnent pas ainsi ; si je suis renvoyé, je trouverai toujours une solution pour m'en sortir
Je devrai être capable d'exceller dans tout ce que j'entreprends	Je ne devrai pas être capable d'exceller dans un domaine donné à moins d'être particulièrement doué dans ce domaine, ce que je ne suis pas obligé d'être
Je devrai toujours travailler dur et faire de mon mieux	Je devrai fournir un niveau significatif et raisonnable d'effort la plupart du temps
Si je ne travaille pas très dur tout le temps, j'échouerais	Si je ne travaille pas très dur tout le temps, je m'en sortirai certainement bien et aurai une vie plus plaisante et équilibrée

Exemples de croyances irréalistes et de leurs versions flexibilisées possibles.

Exemple de mobilisation de la technique d'identification des désavantages de la croyance irréaliste

- Coach : donc on a vu que vous vous disiez à vous-même, ou plutôt que vous pensiez « mes collègues devraient toujours m'aider lorsque j'ai des difficultés au niveau de mes tâches ». On est toujours bien d'accord ?
 - Coaché : oui, c'est bien à cela qu'on était arrivé avec ce qu'on a fait.
 - Coach : ok ... Que se passe-t-il lorsque vous vous dites cela à propos d'un collègue donné ...
 - Coaché : et bien je suis vite ... fâché ... je ne le montre pas ... je ne lui dis pas ... mais je rumine et je lui en veux ...
 - Coach : d'accord ... et il se passe quoi alors ...
 - Coaché : et bien je passe du temps à me dire à moi-même que c'est inadmissible et que vraiment il aurait pu m'aider plus ...
 - Coach : oui ...
 - Coaché : heu ...
 - Coach : hum ...
 - Coaché : oui je rumine contre lui et aussi je suis froid et c'est tendu ... il n'y a pas d'explosion mais c'est tendu et je suis assez froid ...
 - Coach : d'accord, je continue à noter ... et quoi d'autre ?
 - Coaché : et bien assez vite dans ces situations je suis démotivé ... oui démotivé pendant un moment car je me dis ce sont tous de gros égoïstes dans cette boîte et que cette boîte est pourrie ...
 - Coach : d'accord ... Alors si je résume, déjà moi je note trois thèmes dans ce que vous dites. Dans le registre personnel, je note que vous dites que cette pensée ou croyance que vous avez, et bien elle vous fait réfléchir, vous passez du temps à y penser, à réfléchir dessus, que vous leur en voulez ...
- Dans le registre des relations avec les autres, j'ai noté que cela générerait des tensions. Et dans le registre professionnel, vous avez parlé de démotivation.
- C'est bien cela ?
- Coaché : oui ...
 - Coach : d'autres choses à dire ou c'est tout ?
 - Coaché : non ... il y a d'autres choses ...

● Méthodes

A) La méthode d'élaboration de réponses plus réalistes :

Cette méthode vise à aider le coaché, face à des situations « problématiques », à flexibiliser ses pensées automatiques habituelles ; cela, en les remplaçant par des interprétations plus aidantes et moins figées.

La méthode d'élaboration de réponses plus réalistes est structurée en 5 étapes :

1. **Description** de la situation « problématique »
2. Identification des **réactions** émotionnelles et comportementales
3. Identification des **pensées automatiques** contre-productives
4. Construction de réponses **plus réalistes**
5. Identification des **résultats** potentiels

B) La méthode C5 :

Cette méthode est développée par Ellis, sous l'acronyme ABCDE (Adversity, Belief, Consequences, Disputing, Effective outlook). Nous en développons une version ajustée, contenant certaines modifications méthodologiques.

La méthode C5 tire son nom de ses cinq termes constitutifs :

1. **Contexte** (travail d'une situation-problème concrète).
2. **Cognition** (repérage des contenus et modes de pensée inajustés durant cette situation).
3. **Conséquences** (identification des effets contre-productifs).
4. **Critique** (remplacement par de nouveaux contenus et modes de pensée, plus aidants).
5. **Contrôle** (test et évaluation).

C) La méthode de résolution de problème :

Le coaching cognitif et comportemental est avant tout centré sur la fabrication, par le coaché, de solutions et la mise en place d'un plan d'action. Cette méthode est mise en place à travers sept étapes permettant, de façon structurée et opérationnelle, d'étayer la mise en mode « résolution de problèmes » du coaché :

ÉTAPES	QUESTIONS / ACTIONS
1. Identification du problème	Quel est le problème ?
2. Sélection d'un but à atteindre en réponse au problème	Quel est mon objectif ?
3. Identification des différentes stratégies d'atteinte du but	Que puis-je faire ?
4. Identification des avantages / inconvénients de chaque stratégie	Quelle est la meilleure façon ?
5. Choix d'une stratégie	Quelles est ma décision ?
6. Mise en œuvre de la stratégie	J'agis !
7. Evaluation	Cela a-t-il fonctionné ?

D) La méthode de développement des compétences :

Cette méthode vise à aider le coaché à « monter en compétence » ; cela, face à une mission ou à un objectif particulièrement important. Les trois axes de travail de cette méthode sont :

AXES DE TRAVAIL	QUESTIONS / ACTIONS
1. Travail de l'objectif	<ul style="list-style-type: none">- Quel objectif m'est assigné ?- Comment je m'approprie cet objectif ?- Puis-je atteindre cet objectif ?- Comment je m'organise ?
2. Travail de l'opérationnalisation	<ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce que je fais ?- Comment je rends efficace mon action ?- Comment je contrôle mon efficacité ?
3. Travail de la flexibilité	<ul style="list-style-type: none">- Comment je m'adapte ?