

Le coaching : un accompagnement pour développer les potentiels

Analysons deux définitions données par les professionnels.

Vincent Leehnhardt¹, qui a introduit le coaching d'entreprise en France précise : « Par coaching on entend l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe. Cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe championne. Le coaching s'appliquant aussi bien à l'individu qu'à l'équipe championne est souvent appelé « team building » dans le cas d'une équipe. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne ou l'équipe accompagnée à la fois dans son fonctionnement actuel, mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser. Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures. »

Les points forts de cette définition sont la notion d'accompagnement qui sert de base à la construction de la relation, la notion de potentiel à développer et la notion de champion. Ce n'est pas le coaché qui est assimilé à un champion, mais l'accompagnement qui est comparé à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion.

La Société Française de Coaching (SF Coach), association des professionnels du coaching, donne la définition suivante : « le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire. » Cette définition reprend la notion d'accompagnement mais elle précise le champ du coaching : les besoins professionnels. Elle élimine donc les besoins privés, ce qui permet de distinguer clairement le coaching de la psychothérapie. Il est à souligner que les méthodes employées dans le coaching se différencient également de celles

1. Vincent LEENHARDT, *Les managers porteurs de sens*, Insep Éditions, 1992.

employées dans la psychothérapie. Elle met l'accent sur le développement de son potentiel et de ses savoir-faire. En insistant sur ce dernier point, la SF Coach signifie aussi que la personne coachée, grâce au coaching, renforcera ses savoir-faire en les identifiant et en les optimisant.

De ces deux sources se dégage l'idée que le coaching est un accompagnement pour développer les potentiels. Si on se réfère à d'autres praticiens, on retrouve un consensus sur cette définition « minimale ».

Le coaching en entreprise et le coaching sportif : similitudes et différences

Le coaching nous vient des milieux sportifs, auxquels il a été emprunté pour se développer dans les entreprises françaises, dans les années 1990-1992. La pratique en entreprise est-elle comparable à celle appliquée dans le monde du sport ? L'anglais John Whithmore s'est penché sur le sujet.

Dans son livre passionnant *Coaching*¹, John Whitmore, reprenant les termes de Timothy Galway, pédagogue de Harvard et spécialiste du tennis nous explique très simplement la spécificité du travail réalisé dans un coaching : « le terme anglais inner fait référence au point de vue interne, à l'état intime du joueur, à l'adversaire que l'on porte en soi ? Il pose que si un entraîneur parvient à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifesterait sans qu'il ait besoin d'apport technique massif de l'extérieur... Il s'agit de lui apprendre à apprendre par lui-même, plutôt que lui faire ingurgiter un savoir extérieur ».

C'est la réhabilitation de l'art de la maïeutique appliquée par Socrate.

1. John WHITHMORE, *Coaching*, Maxima, 1994.

La même méthode est employée dans le coaching en entreprise : un coach utilise l'empathie et le questionnement inductif comme techniques de base de son accompagnement.

Le terme même d'accompagnement est fondateur de la pratique du coaching. En effet, ce qui la caractérise, c'est la façon de transmettre, à travers le type de relation qui s'établit entre coach et coaché.

Mais, si la même méthode de base se retrouve dans le coaching sportif et dans celui pratiqué en entreprise, les buts de ces deux types de coaching sont certainement moins superposables. Il est évident que le coaching sportif vise le challenge : que la personne gagne le match, la compétition. Les personnes en situation de travail ne sont pas des sportifs destinés à jouer des matchs ou à faire des compétitions dans des conditions où les règles sont préalablement très bien définies.

Professionnellement, les personnes travaillent sur le court et moyen terme dans des situations parfois incertaines et complexes. Elles ont à gérer de l'imprévisible, aussi bien au niveau technique qu'au niveau humain ou relationnel, dans un univers où le changement s'accélère et où leur situation a tendance à devenir de plus en plus instable et précaire.

Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais aussi, tout autant, pour un mieux être avec une dépense d'énergie moins forte, moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie.

En conclusion une méthode de base similaire, mais des résultats visés nécessairement différents, car ces coaching s'exercent dans des contextes où les contraintes ne se ressemblent guère.

Le coaching, le tutorat, le conseil, la formation individuelle : de l'intérêt de les distinguer

Le coaching est un processus d'accompagnement. Sur ce point la majorité des praticiens est d'accord. Mais en quoi se

distingue-t-il d'autres formes d'intervention utilisées dans l'entreprise telles que le tutorat, le conseil ou la formation individuelle ?

Pour simplifier, centrons-nous sur chacune de ces formes et caractérisons-les :

- dans le tutorat, le tuteur connaît, mieux que la personne, l'entreprise ou le métier. Son rôle est de guider en montrant, expliquant, désignant ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Le principe de l'apprentissage est la modélisation sur le tuteur.
- dans le conseil, le « conseiller » ou consultant est un expert. Après analyse et diagnostic de la situation, il formule des préconisations. Le principe n'est pas d'apprendre au sens strict du terme, mais de recevoir une évaluation ou un diagnostic de la situation, une « expertise » en quelque sorte et des conseils pour améliorer ou résoudre une situation.
- dans la formation individuelle, le formateur apporte méthodes et outils pour mieux travailler : il donne l'occasion de s'entraîner. Le principe est la mémorisation et l'appropriation, puis l'application et le transfert dans la vie professionnelle.

Le coaching est un processus spécifique, qui peut emprunter ponctuellement aux trois formes décrites ci-dessus, mais qui se fonde sur l'empathie et le questionnement inductif. Nous allons en dégager, quels que soient les courants théoriques auxquels se rattachent les praticiens, les 6 principes directeurs, fédérateurs de la pratique du coaching en entreprise.

Le coaching et ses principes fédérateurs

Nous savons que les pratiques sont différentes d'un coach à l'autre. Les échanges entre professionnels, la lecture des écrits marketing diffusés par les cabinets français nous le prouvent chaque jour.