CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

COACHS ET COACHING AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Céline Viala, Michel Barabel, Olivier Meier

L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review »

2009/3 N° 134 | pages 20 à 29

ISSN 1254-3179
DOI 10.3917/emr.134.0020

Article disponible en ligne à l'adresse :

---

https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-3-page-20.htm

---

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.
© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

Coachs et coaching au service de la performance

ACCOMPAGNEMENT DESTINÉ À AMÉLIORER LA PERFORMANCE D'INDIVIDUS, LE COACHING EST À LA MODE DANS LES ENTREPRISES. ET LARGEMENT NOURRI DE PRATIQUES VENANT DU SPORT.

Céline Viala, Michel Barabel et Olivier Meier

Face au contexte fortement concurrentiel qui est le leur, les entreprises ont compris que les changements de la société et de l'individu impliquaient une évolution profonde des attitudes et comportements du manager. Devant les limites de la formation et du conseil (offre formatée et standardisée, relation discontinue, apport ponctuel…), le coaching s'impose comme un mode d'accompagnement et de transfert d'expérience alternatif pour les managers. Il peut même être qualifié de « véritable phénomène social dont la croissance ne manque pas d'interroger » [1]. Inspirées du coaching sportif, les méthodes qui ont cours dans les entreprises présentent certes des avantages mais aussi des limites.

Une approche issue du monde sportif

En anglais, le terme de « coach » est associé à une notion de mouvement, de conduite et d'objectifs à atteindre. Il reflète l'idée d'accompagnement et de préparation face à un défi qui peut être professionnel, mais aussi personnel. Le mot « coaching » provient à l'origine des pratiques sportives anglo-saxonnes. Il vise à exploiter au mieux le potentiel d'une personne ou d'une équipe en vue d'un résultat précis et mesurable (battre un record, remporter un championnat…) souvent lié au dépassement de certaines limites initiales – passer de champion de France à champion du monde, par exemple [2]. Il a été conceptualisé par un professeur de Harvard, Timothy Gallewey, qui part du principe que cette technique doit amener le coaché « à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance » [3].

D'un point de vue typologique, entraîner et coacher sont deux termes recouvrant des pratiques complémentaires : entraîner renvoie au développement des qualités requises pour progresser dans un sport. L'action est alors sectorielle, analytique, elle s'appuie sur les bases scientifiques, voire empiriques, propres à chaque facteur de la performance et s'attache à faire fonctionner les processus qui sous-tendent le développement des potentialités. L'entraîneur s'appuie, par exemple, sur des connaissances du fonctionnement cardio-respiratoire pour développer la puissance aérobie d'un athlète, sur le principe de surcompensation pour développer certaines qualités de vitesse, ou, dans un autre registre, il tente d'améliorer ses capacités de concentration par le recours à des techniques de visualisation.

Le passage entre « training » et « coaching » s'opère dès lors qu'une activité de planification, de programmation des

Michel Barabel et **Olivier Meier** sont maîtres de conférences à l'université Paris-Est, chercheurs à l'Institut de recherche en gestion (IRG) et dirigent le laboratoire Dever Research. **Céline Viala** est chercheur à l'université Paris-Dauphine (CREPA). Avec la participation de Charlotte Ballero (IGS Conseil), Sylvie Guyon (Crédit agricole), Mayar Monshipour (boxeur) et Philippe Sella (rugbyman).

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

modalités et objectifs d'entraînement vient ordonnancer et hiérarchiser les priorités.

Quant à l'activité de coaching elle-même, elle se définit par son rapport plus étroit avec la production de performance et la compétition. Elle privilégie les aspects décisionnels, technico-tactiques et stratégiques, et l'intervention en situation pour enrayer une phase négative ou tirer parti d'un avantage. Pour les spécialistes sportifs, le coaching désigne la direction d'équipe en situation pour modifier le rapport de forces entre les deux blocs opposés (changement de joueurs, demande de temps morts, modification du schéma de jeu…). Le coach tente par ses interventions sur le jeu d'exercer un effet psychologique ou stratégique pour inverser ou préserver le cours du jeu.

Le coach sportif est presque toujours un ancien athlète qui aide son champion à trouver en soi les ressources pour se dépasser. Selon Gallewey [5], le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel du joueur, pour le porter à son niveau de performance optimal. Il s'agit de lui apprendre à apprendre par lui-même et non pas de lui faire ingurgiter un savoir extérieur.

Il est à souligner que l'introduction des mots « coach » dans le domaine sportif en France date d'une dizaine d'années. Auparavant, ceux qui entraînaient les sportifs étaient appelés simplement entraîneurs alors qu'ils se revendiquent comme coachs aujourd'hui, afin d'attester d'un nouveau positionnement (mission d'optimisation du potentiel humain). *In fine,* bien que les fonctions d'entraîneur et de coach diffèrent l'une de l'autre (voir tableau page suivante), celles-ci peuvent être exercées par le même individu. Tantôt celui-ci est coach (quand un joueur rencontre des problèmes, pour faire le bilan pendant les trêves et l'intersaison, pour identifier de fausses représentations…), tantôt il est entraîneur (notamment lors des entraînements où en général l'heure n'est pas au questionnement mais à l'exécution et à la répétition des tâches) [6]. Ceci corrobore le fait que le travail de l'entraîneur sportif a évolué et s'est élargi en incluant des fonctions managériales.

Entre coach et champion, une relation affective

Quel que soit le niveau de la compétition, le coach ne pourra jamais faire l'économie d'une relation affective avec ses joueurs. Il partage leurs joies, se réjouit de leurs succès et sait convertir la déception des défaites en apprentissages pour des victoires futures. Cette gestion affective des relations permet au coach de bien manager l'alternance des états émotionnels de son équipe qui, durant la saison, ne cessent d'osciller entre l'exaltation de la »

Les points forts

Le coach plus que l'entraîneur inscrit son intervention dans un cadre planifié et vise à maximiser la performance dans un objectif de compétition ; il entretient une relation affective avec ses sportifs.

Dans l'entreprise, la recherche de performance est tout aussi présente. Mais le coach est étranger à la ligne hiérarchique et, si son action vise à développer les compétences, elle ouvre aussi un espace privé, de réflexion et de prise de distance.

Tentative de réponse conjointe aux besoins des individus et des entreprises, le coaching présente aussi le risque de servir d'outil de contrôle social.

(1) G. Amado, « Le Coaching ou le retour de Narcisse », *in Pratiques de consultations,* L'Harmattan, 2002.
(2) P. Angel et M. Moral, *Coaching : outils et pratiques,* Armand Colin, 2006.
(3) J. Whitmore, *Coaching for Performance,* Nicholas Brealey Publishing, 1992.
(4) M. Lévêque, *Psychologie du métier d'entraîneur. Ou l'art d'entraîner les sportifs,* Vuibert, 2005.
(5) T. Gallewey, *La Dynamique interne du travail, le rôle du mental,* Village mondial, 2001.
(6) B. Barbusse, « Sociologie et management des sportifs professionnels : vers une identification de la composante managériale du métier d'entraîneur de sport collectif », *Revue française de gestion,* 2006.

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

Ce qui différencie un entraîneur et un coach sportif

Critères de comparaison	Entraîneur sportif	Coach sportif
Mission	Définir le programme d'entraînement, en prenant en compte les contraintes de calendrier et de planning.	Définir la stratégie individuelle et collective en prenant en compte les caractéristiques de l'environnement.
Objectif	Réaliser les exercices nécessaires à des activités à accomplir.	Rechercher les conditions et contextes favorables à une bonne réalisation de l'activité.
Critères d'efficacité	Rendre le sportif efficient. Limiter les risques de problèmes physiques.	Permettre au sportif de se dépasser. Définir les stratégies gagnantes.
Modalités d'exercice	Rationalisation du processus Optimisation des activités	Prise de risque calculée Gestion de la complexité
Nature des connaissances mobilisées	Mobilisation de connaissances et savoirs théoriques et pratiques testés et reconnus (savoirs acquis)	Mobilisation plus personnelle de la connaissance basée sur l'expérience, l'intuition et les convictions
Type d'intervention	Transfert de bonnes pratiques opérationnelles	Aide à améliorer l'équilibre et la dynamique émotionnels de l'individu afin d'atteindre un objectif
Style de management	Style de management autoritaire (respect des consignes)	Style de management collaboratif (développer le potentiel, guider le sportif)
Métaphore musicale	Répétiteur	Chef d'orchestre

compétition et la concentration assidue de l'entraînement, la joie des réussites et la déception des défaites. Cependant, dans le cadre des sports collectifs, un coach s'appuie souvent sur un leader au sein de l'équipe, à qui il confie des responsabilités particulières sans qu'il y ait cependant superposition de tâches, de rôles ou de fonctions (voir tableau page ci-contre).

Barbusse définit la composante managériale du travail d'entraîneur-coach comme « l'ensemble des activités qui consiste globalement à transformer le travail de chaque joueur en réussite sportive collective, c'est-à-dire concrètement toutes les actions d'encadrement (entretiens individuels formels et informels, réunion collective, stage de dynamique de groupe…) qui visent à mettre les joueurs et l'équipe dans les conditions les plus optimales afin qu'ils parviennent à produire ensemble (et non de manière séparée) des résultats sportifs toujours plus performants » [7]. Du fait de ces caractéristiques, cette activité se déroule le plus souvent dans un cadre informel (après les entraînements au bord du terrain, lors des déplacements dans le train, l'avion, le car, après les matches lors du repas ou de l'après-repas…).

Une démarche d'excellence

Le coaching, comme beaucoup de modes managériales, nous vient des Etats-Unis où il atteint une dimension « épidémique » dans les années 90, avant de connaître une propagation massive en France à partir des années 2000 [8]. Il est actuellement en voie d'institutionnalisa-

(7) *Op. cit.*
(8) E. Schein, « Coaching and Consultation Revisited : Are They the Same ? », *in* M. Goldsmith et Lyon, *Coaching for leadership*, ed. Pfeiffer, 2005.

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

Caractéristiques comparées du coach et du leader

Leader	Coach
Est situé dans le groupe	Est situé hors du groupe
Motive à l'intérieur du groupe	Motive à l'extérieur du groupe
Ne dispose pas du pouvoir d'organisation	Dispose du pouvoir d'organisation
A un pouvoir d'influence	A un pouvoir d'autorité
Agit dans le temps de l'action	Agit surtout avant et après l'action

tion : généralisation dans toutes les entreprises [9], diffusion dans tous les domaines, création de diplômes, encadrement par trois associations – SF coach, AEC, ICF –, rédaction d'une charte éthique et d'un code de déontologie… Son apparition est souvent associée à un contexte d'exercice du métier de manager (mondialisation, environnement complexe, pression à court terme, organisation flexible, renforcement de l'autonomie, individualisation des carrières et des pratiques RH…) et à un contexte sociétal (individu hypermoderne, narcissisme, individualisme, psychologisation de la société et des rapports humains, culte de la performance…) considérés comme plus difficiles qu'auparavant, qui nécessitent un nouveau type de soutien pour les managers notamment.

Transposé dans le monde de l'entreprise, le coaching consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en vue de maximiser sa performance dans le cadre d'objectifs professionnels [10]. Mais, contrairement au coaching sportif, il ne se place pas dans une logique de compétition : il vise plutôt à développer des compétences des individus ou des équipes.

Cet outil managérial axé sur l'efficacité s'inscrit dans une démarche d'excellence. En recourant au coaching, l'entreprise a voulu s'inspirer de certaines valeurs sportives « valorisantes » telles que l'esprit d'équipe, la coopération, le potentiel humain, la performance, l'excellence, la gestion du stress, l'émulation, l'intelligence situationnelle ou encore le tutorat. A ce titre, sont davantage visés les types d'activité où les techniques ne sont pas prioritaires, mais où le relationnel, la communication et l'organisation prédominent. »

(9) Dans une étude récente, Vernazobres (2008, voir plus loin), montre qu'environ 74 % des entreprises du CAC 40 pratiquent le coaching afin notamment d'améliorer six dimensions d'un manager : son leadership, sa communication, sa gestion du stress et des émotions, sa conduite du changement, sa prise de fonction et, enjeu important, la cohésion de son équipe.

(10) P. Angel et M. Moral, *op. cit.*

« Confiance, complicité, passion »

Mayar Monshipour, champion WBA des super-coqs depuis le 4 juillet 2003 :

« Mes expériences m'ont conduit à travailler avec des entraîneurs de profils différents. J'ai retenu qu'un bon coach, c'est avant tout un bon connaisseur des aspects techniques et de la préparation, et aussi un passionné qui apprécie les sportifs et le sport dont il s'occupe. En effet, selon moi, la passion est essentielle pour réussir à très haut niveau et accepter d'aller de l'avant pour aider les sportifs. Un coach doit aussi compléter mes envies, mes attentes. La relation coach-sportif est pour moi essentielle et repose sur la confiance et la complicité. Avant un combat, il doit m'entraîner et analyser les forces et faiblesses de l'adversaire ; pendant le combat, il doit m'échauffer, me rappeler les fondamentaux, analyser la situation présente, me conseiller mais aussi me protéger. Après le combat vient le temps du partage. Le coach a donc un rôle majeur pour m'aider à gérer les situations et doit être là pour me compléter, même si dans ma vie de sportif j'ai souvent besoin d'autonomie. » ■

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

Ainsi, comme le rappelle Vernazobres [11], « le discours sur le coaching oscille en permanence entre utilitarisme gestionnaire – recherche de la performance et développement des compétences – et humanisme – recherche de développement personnel ».

Le coaching dans l'entreprise a pris trois formes différentes :

- le coaching interne où l'individu ou l'équipe sont suivis de façon durable ou ponctuelle par un membre de la structure hors ligne hiérarchique ;
- le coaching externe grâce au recours ponctuel à un consultant en fonction d'un contexte donné (résolution de problèmes individuels ou collectifs, développement, réorganisation…) ;
- le manager coach où le manager d'équipe ne peut plus seulement s'appuyer sur son statut et son niveau hiérarchique pour se faire obéir et doit développer une légitimité de type relationnel (leadership) et contributif (compétence) autour d'un système de mobilisation des ressources. Il doit désormais générer l'adhésion de ses équipes et les convaincre de le suivre. Ainsi, le manager devient une sorte de facilitateur soucieux de responsabiliser, d'autonomiser ses troupes, d'œuvrer au développement de leurs compétences. Il doit notamment réussir à faire émerger de nouveaux talents et faire travailler son équipe en harmonie [12].

Le manager coach doit développer une légitimité de type relationnel et contributif.

Un cas particulier : le coaching de dirigeants

Le coaching de dirigeants est un type de coaching particulier. Face à une situation d'isolement et un environnement complexe caractérisé par une pression temporelle accrue, le coaching est devenu un moyen de se sécuriser et d'obtenir un effet miroir permettant la confrontation d'idées nécessaire à l'élaboration de décisions plus éclairées.

Ce travail avec le coach est d'autant plus nécessaire que le métier de dirigeant entraîne chez ce dernier des modifications tant physiologiques (production de neuromédiateurs ayant un effet tonique et euphorisant, lesquels créent une accoutumance) que cognitives (construction d'une pseudo-réalité conforme au désir : image de soi déformée, attributions causales égocentriques, perte de contact avec le réel). Aussi, celui-ci trouve chez le coach un espace de parole protégé, apte à répondre à son besoin de (re)construction identitaire, en plus de la réponse à ses questions [13].

Eu égard à ce contexte particulier, le coach de dirigeants doit posséder un certain nombre de compétences spécifiques :

- une compréhension des enjeux de son client : le niveau de responsabilité, de complexité, d'ambiguïté, d'incertitude, de solitude propre au dirigeant ;
- une capacité à gérer la relation avec son client, par le biais de l'empathie, de l'intelligence émotionnelle et de la confrontation ;
- un comportement qui assure en permanence une métacommunication réciproque et intense, une vigilance particulière faite d'attention et d'ajustements de rythmes qui nourrissent « l'alliance » ainsi qu'une capacité à être constamment force de proposition tout en respectant la spécificité des rôles de déontologie qui s'imposent.

Des approches aux multiples origines

De manière générale, que l'on se situe dans le monde du sport ou dans celui de l'entreprise, le coaching s'appuie sur diffé-

(11) P. Vernazobres, « Le coaching : mode ou innovation managériale ? Les pratiques des sociétés du CAC 40 », *in* Bournois *et al.* (dir.), *Le Grand Livre du coaching*, Editions d'organisation, 2008.
(12) M. Barabel et O. Meier, *Manageor*, Dunod, 2006.
(13) V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, Insep Consulting Editions, 2002.

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

« Le capitaine doit tirer tout le monde vers le haut »

Philippe Sella, ancien international de rugby (111 sélections) et capitaine de l'équipe de France, aujourd'hui entraîneur de l'équipe de France des moins de 20 ans :

« Le management dans les entreprises présente indéniablement des similitudes avec le sport, notamment en ce qui concerne le travail en équipe, l'importance des aspects culturels et humains, la gestion des objectifs à la fois individuels et collectifs, la gestion du stress… Il y a par conséquent une volonté de ces deux mondes de se rapprocher, de s'écouter, de partager une expérience et un vécu en commun, en s'interrogeant sur des points majeurs tels que : comment se préparer avant une épreuve, comment manager un groupe, comment répartir les rôles et les tâches au sein d'une équipe, comment gérer l'échec. Autant de questions essentielles où des convergences peuvent exister entre ces deux univers. Bien sûr, tout n'est pas superposable, je pense notamment au rythme et à l'intensité des entraînements, au rôle plus ou moins important de la passion. Mais la recherche de la performance, l'accompagnement du changement, la capacité à se remettre en question sont autant d'enjeux qui rendent intéressant l'échange entre ces deux milieux pour essayer de trouver des points communs et de partager des connaissances, même si naturellement il n'y a pas de recette miracle.

En tant que figures représentatives de leadership utiles pour le monde de l'entreprise, les rôles de capitaine et d'entraîneur-manager sont fort instructifs. Le capitaine a un rôle particulier au sein d'une équipe, même s'il n'est pas seul et que d'autres joueurs peuvent faire office de « lieutenants » et prendre position. Tout d'abord, le capitaine d'une équipe doit attirer l'attention au niveau de ses gestes, messages et parfois silences. Il tire sa légitimité soit de son expérience, soit de sa technicité (maîtrise technique), soit de sa personnalité. Il a souvent un fort leadership de terrain (en ce qu'il prend des décisions dans l'instant) et doit montrer l'exemple au niveau du jeu mais aussi du comportement (fair-play). Il doit tirer tout le monde vers le haut en veillant à faire en sorte que chacun se responsabilise. Il use pour cela d'une communication à la fois verbale et non verbale. Il est le premier lien entre le staff et les joueurs, il va chercher l'information et la transmet, il peut être aussi porte-parole de l'équipe, en faisant des propositions, par exemple par rapport aux entraînements. Il a aussi un lien avec l'arbitre.

L'entraîneur-manager ou le sélectionneur travaille davantage sur le projet de jeu et l'organisation, en collaboration souvent avec des entraîneurs spécialisés par postes clés. Il doit assurer un soutien, mobiliser son équipe pour la faire progresser, mais aussi faire preuve d'anticipation sur le terrain et autour du terrain (rôle externe). Il doit comprendre ce qui a été fait, pour aider les joueurs à évoluer techniquement mais aussi mentalement et humainement, pour les aider à oser et à se surpasser. En effet, quand on parle de terrain, on ne parle pas simplement de tactiques et de techniques, mais également des aspects de la personne. Il faut savoir aider à gérer la pression, certains complexes de supériorité ou d'infériorité, renforcer l'estime de soi, donner confiance, pour faire en sorte que ses joueurs soient actifs et participatifs et puissent ainsi faire preuve de créativité et d'initiative dans le jeu. » ■

rentes approches qui sont essentiellement empruntées à la psychologie, à la psychothérapie et au management.

Le travail du coach, quel qu'il soit, est fondé sur l'art du questionnement, l'écoute et cherche à permettre au coaché « de s'aider soi-même ». Le tableau de la page suivante propose une synthèse des principales approches et illustre la diversité des outils mobilisés et la nature protéiforme du coaching. En particulier, Fatien [14] montre dans son étude que la nature et le »

› (14) P. Fatien, « De la malléabilité du coaching face à de nouvelles règles du "je(u)" », doctorat HEC, 2008.

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

Les outils mobilisés dans le cadre du coaching

Approches	Définition
Analyse transactionnelle	Théorie de la personnalité et de la communication qui décrit la première en termes d'« états du Moi » (parent, adulte, enfant), et étudie les phénomènes intrapsychiques à travers les échanges relationnels, appelés « transactions » (E. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?,* Tchou, 1977).
Approche cognitivo-comportementale	Approche se focalisant sur les symptômes, et fondée sur l'apprentissage de nouveaux comportements (G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit* 1 et 2, Seuil, 1970 et 1972).
Approche systémique du changement	Démarche fondée sur l'épistémologie constructiviste et systémique qui invite l'individu à entretenir un dialogue autoconstructif avec lui-même, afin de piloter sa propre évolution (F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer,* Dunod, 3e éd., 2004).
Coaching intégratif	Démarche partant du coaché et mobilisant les théories sur le changement, mises pragmatiquement au service de la problématique du coaché (P. Angel et P. Amar, *Le Coaching,* 2e édition, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2006).
Coaching psychanalytique	Etude de la signification des comportements inconscients, basée sur la théorie de Sigmund Freud (1896), appliquée aux managers souhaitant réfléchir sur leurs pratiques, leur position de pouvoir et de sujet dans l'entreprise (R. Brunner, « Coaching psychanalytique », *Dictionnaire des coachings,* Dunod, 2007).
Démarche narrative	Approche organisant le monde de l'expérience non plus en termes de système ou de *pattern*, mais plutôt d'histoire et de sens (M. White et D. Epson, *Les Moyens narratifs au service de la thérapie,* Satas, 2003).
Démarche orientée solutions	Démarche focalisée sur les solutions (issue des travaux de Shazer) ne prenant en compte que le point de vue du client, afin que ses perceptions permettent de créer le changement qu'il désire (L. Laplante et N. de Beer, « Démarche orientée solutions », *Dictionnaire des coachings,* Dunod, 2007).
Dialogue intérieur	Méthode de connaissance de soi (basée sur les travaux des Stone) dont l'objectif est de mieux se connaître en donnant la parole aux sous-personnalités contraires et contradictoires qui nous habitent et que nous brimons. La pratique du *voice dialogue* offre au coach un accès direct à la sphère émotionnelle de la personne accompagnée (P. Blanc-Sahnoun, *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité,* InterEditions, 2003).
Dynamique du Moi conscient	Approche s'inspirant des travaux de Jung et Stone, basée sur le Moi conscient : processus en perpétuelle évolution qui maintient la tension entre les pôles opposés de la vie psychique de sorte que le discernement puisse s'opérer (P. Cauvin et G. Cailloux, *Les Types de personnalités,* 6e édition, ESF, 2005).
Gestalt	Ce processus permet d'acquérir une vision globale de soi-même pour mieux comprendre comment on fonctionne. Parfois considérée comme une « philosophie existentielle », elle est fondée sur l'apprentissage de l'« ici et maintenant » (F. Perls, R. Hefferline et P. Goodman, *Gestalt-thérapie*, L'Exprimerie, 2001).
Modèle systémique	Approche développée par l'école de Palo Alto, stipulant que l'évaluation d'une situation tient compte plus des facteurs de l'environnement et du contexte d'émergence du problème que des aspects intrapsychiques du fonctionnement des personnes (P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin et D. D. Jackson, *Une logique de la communication,* Seuil, 1972).
Phases de vie	Carte soulignant comment, tout au long de notre existence, de multiples occasions de développement, structurées et prévisibles, se proposent. La connaissance de ces phases permet au coach de travailler au plus près de l'expérience du coaché et de l'accompagner dans l'élaboration, l'évaluation et la réalisation de son projet de vie (J. Turner et B. Hévin, *Comment construire sa vie adulte,* coll. « Les cahiers du bien-être », InterEditions, 2005).
PNL	La programmation neurolinguistique, créée en 1975, est une technique de communication spécifique qui a pour but de changer nos anciens schémas mentaux pour trouver plus d'assurance dans la vie et optimiser notre potentiel énergétique et créatif. Elle s'intéresse plus à nos réactions qu'aux origines de nos comportements (J. Grinder et R. Bandler, *Les Secrets de la communication,* Le Jour, 1982).

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

degré d'intervention sont extrêmement hétérogènes puisque certains pratiquent le retrait, tandis que d'autres la coconstruction, d'autres encore préfèrent un style directif.

En entreprise, le temps retrouvé

Bien souvent, la demande de coaching professionnel est une demande concrète d'amélioration de performance. Ce souhait initial peut faire émerger d'autres attentes plus profondes et plus fortes qui portent sur la relation à soi et aux autres. Pour Sylvie Guyon, gestionnaire de carrière au Crédit agricole, « le coaché travaille ainsi en deux temps : une demande visible de clarification de ses relations à autrui (travail interrelationnel), un travail avec le coach qui permet une prise de distance voire une meilleure connaissance de soi (travail personnel). Parfois, un troisième temps émerge : cette meilleure connaissance de soi peut mener à une meilleure appréciation des autres (travail interrelationnel). Pour réussir cette boucle-là, l'expertise du coach doit s'inscrire dans la durée. A l'heure de l'immédiateté, le coaching apparaît ainsi comme le cheval de Troie de la réintroduction du temps en entreprise ».

Il ressort de plusieurs travaux que la réussite du coaching est d'avoir su proposer au sein de l'entreprise la notion de rendez-vous pour un dialogue : « Ce dialogue-là n'est pas directement productif ; il suppose la confiance en un résultat à moyen ou long terme. Il suppose également la réintroduction de la verbalisation simple et complète, qui exclut les sigles, le jargon métier et les courbes de chiffres. Le coaching est d'abord la réintroduction du temps du dialogue compréhensible par tous. L'application la plus visiblement immédiate est bien souvent la réintroduction par le coaché, quasi à son insu, de ce que j'appelle le temps du rien parce qu'il n'est pas perçu comme productif ; le temps du dialogue avec ses équipes, pour rien, pour saluer, voire pour rencontrer ; en fait, le temps du lien entre les gens, sans autre objectif que de donner une place à l'autre. Mais surtout, le coaching propose au coaché le temps privilégié de la prise de distance. » (S. Guyon)

Ce temps décrit, de nature stratégique, est également sorti de l'entreprise : « La contrainte physique de l'entretien individuel représente symboliquement un moment de grâce souvent perçu comme luxueux et redonne sa place à la réflexion nécessaire avant toute prise de décision importante, détachée de l'urgence du moment, voire de l'émotionnel. Ce recul nécessaire ne se fait pas sans une appropriation progressive de ses propres modes de fonctionnement. Au-delà du temps du dialogue, le coaching est donc un temps pour soi, pour mieux se connaître. La conséquence de cette prise de recul sur ses propres modes de fonctionnement, leur observation attentive, peuvent permettre aussi de dépasser la connaissance de ce que je suis pour s'ouvrir ainsi à une curiosité nouvelle : ce que je ne suis pas. Mieux intégrer sa propre différence permet ainsi d'améliorer sa présence aux autres, notamment les proches collaborateurs. Cette dernière étape suppose que le lien de confiance entre le coach et le coaché soit réellement construit et incontesté ; en effet, l'observation de ce que je ne suis pas et de ce que je peux apporter aux autres avec nos différences suppose réellement plus de temps que l'observation de ce que je suis (plus immédiatement perceptible). » (S. Guyon)

Mieux intégrer sa propre différence permet d'améliorer sa présence aux autres.

Ainsi le coach, par ce qu'il connaît de l'entreprise et de son dynamisme, a pour mission d'accompagner le coaché dans »

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

Analyse comparative des relations coach-athlète et coach-manager

	POINTS DE CONVERGENCE	
Mission	Utilisation judicieuse de la stratégie, de la motivation, du leadership et du *team building* pour atteindre des performances supérieures et réussir des « compétitions » (championnats, tournois versus projets, négociations commerciales, par exemple) aux enjeux variés (d'importants à cruciaux).	
Contexte d'exercice	Recherche d'optimisation des ressources limitées en vue d'atteindre les meilleurs résultats possibles.	
Contraintes	Nécessité d'atteindre les résultats avec une relative stabilité des équipes en place.	
Mesures de performance	Possibilité de mesurer clairement et de manière tangible les résultats attendus. Sportifs et cadres sont en permanence évalués d'après leurs performances.	
	POINTS DE DIVERGENCE	
	Relation coach-athlète	**Relation coach-manager**
Relation au temps	Présence quasiment continue avec le sportif.	Présence discontinue.
Degré d'intimité de la relation	Présence avant, pendant et après la compétition. Entraînement constant.	Situation d'isolement dans l'exercice de son activité. Aide ponctuelle et périodique.
Origine	Mentors issus de la même discipline que les sportifs.	Profil varié (psychologue, ancien manager…).
Processus*	Observation fine des gestes du sportif en situation et sur un travail d'apprentissage répété.	Coaching sans voir le coaché en situation réelle. Travail à partir des représentations du coaché.
Horizon temporel	Projet fondé sur une performance de très haut niveau dans une période limitée (moyenne de dix à quinze ans).	Projet fondé sur une aide ponctuelle liée à des étapes critiques dans le parcours professionnel (prise de poste, difficultés rencontrées, licenciement, projet complexe…).

* F. Proust, « Le coaching avant le coaching », *in Le Coaching, phénomène de société,* éditions Le Manuscrit, 2005.

son action et lui permet de faire émerger une solution. Mais comme l'indique S. Guyon « c'est aussi par ce qu'il est, dans sa relation au temps, qu'il favorise l'observation et la réflexion en confiance. Au-delà de la neutralité bienveillante, cela suppose de la part du coach une réelle capacité à faire silence, une certaine aisance avec la lenteur et l'intériorité. »

On peut lister les éléments de convergence et de divergence qui caractérisent les relations coach-athlète et coach-manager (voir tableau ci-dessus). Il apparaît clairement que, malgré des proximités, il existe de réelles différences entre le coaching sportif et le coaching en entreprise.

Le développement du coaching en entreprise révèle, face à des enjeux de plus en plus complexes, la nécessité pour le plus grand nombre et notamment les managers d'une assistance extérieure à la ligne hiérarchique traditionnelle. Cet accompagnement personnalisé pour favoriser l'atteinte de résultats professionnels ouvre dans l'entreprise un espace privé de discussion, de réflexion, et de prise de recul. Ce soutien sur mesure apparaît comme une tentative de compromis organisationnel pour

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)

réconcilier les aspirations individuelles et les besoins des entreprises : d'une part, il répond au besoin des individus de s'exprimer et de s'affirmer au sein de leur environnement professionnel ; d'autre part, il vise le développement de compétences sociales et stratégiques favorisant l'atteinte d'une flexibilité organisationnelle exigée dans des entreprises « agiles » et réticulaires, dominées par la culture des services. En cela, le coaching témoigne de l'essor de la conception relationnelle de l'homme au travail s'intégrant dans un « paradigme managérial subjectiviste » ; il peut y apparaître comme un signe de responsabilité d'organisations offrant aux individus les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Néanmoins, le recours au coaching dans les organisations n'est pas exempt de critiques. Parmi celles-ci, on peut notamment relever le risque que le coaching soit utilisé comme un outil de contrôle social qui laisserait à penser que « tout peut s'apprendre et se perfectionner, que rien ne doit plus être laissé au hasard mais au contraire optimisé » [15] pour l'atteinte d'un comportement idéal où le droit à l'erreur, à l'imperfection et aux déviances serait proscrit (culte de la performance et recherche de la perfection). Il n'en demeure pas moins que, contrairement à Gori et Le Coz [16], nous ne rejetons pas en bloc « cette soupe sportive remixée à la sauce managériale », pas plus que nous ne souhaitons « attaquer le mal à la racine en identifiant les foyers pestilentiels de son extension, les croyances collectives dont tirent profit ces nouveaux directeurs de conscience ». En effet, nous pensons qu'à condition de mesurer les limites de la métaphore sportive et d'échapper au simple phénomène de mode, le coaching peut trouver sa place dans les approches au service des managers. ■

Le risque existe de voir le coaching utilisé comme un instrument de contrôle social.

› (15) P. Fatien, « Des ambiguïtés des mots/maux du coaching », *Nouvelle Revue de psychosociologie,* 2008/2, n° 6.
› (16) R. Gori et P. Le Coz, *L'Empire des coachs, une nouvelle forme de contrôle social,* Albin Michel, 2006.

« Sortir du cadre »

Charlotte Ballero, consultante manager IGS Conseil et Formation :

Le monde de l'entreprise est aujourd'hui déstructurant : perte d'adhésion des *top managers,* perte de sens et de performance des équipes, inquiétude et dégradation du climat social… Le coaching peut être la solution adaptée. En effet, cet accompagnement peut améliorer l'efficacité managériale en faisant prendre conscience de ses propres mécanismes de repli liés à la peur ou au manque de confiance en soi. Cela donne à la personne coachée la possibilité de « sortir du cadre » dans lequel elle se croyait piégée tout en réaffirmant sa cohésion avec sa direction. Un coach doit aider le manager à trouver en lui-même les ressources pour gagner en efficience, développer son autonomie et ajuster sa communication et son leadership pour faire de ses collaborateurs des alliés créatifs en période tendue à faible visibilité. En améliorant l'aisance dans la fonction et en lui montrant même la manière de passer un cap professionnellement, il permet au manager de canaliser son stress et de jouer lui-même son rôle de « coach » en faisant grandir son équipe, en déléguant davantage, en étant plus à l'écoute des besoins individuels et collectifs non exprimés dont la prise en compte est l'un des premiers fondements de l'implication et de la performance. ■

© L'Express - Roularta | Téléchargé le 05/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 92.169.112.231)