Le coaching, un métier en évolution

Quelques définitions sur le Coaching en entreprise

LE COACHING N'EST PAS CE QUE L'ON CROIT

Il ne faut pas obligatoirement croire tout ce qui est dit, car ce n'est pas forcément ce qui est fait. Cet adage un peu relooké sert ici d'introduction à un article sur les limites "inutiles" de la pratique du coaching. Il rappelle quelques définitions, propose quelques clarifications, et pourquoi pas, invite à quelques remises en question. Nous voulons démontrer ici que le véritable coaching devrait être une approche relativement simple et pleine de bon sens. C'est cette simplicité même qui explique peut-être pourquoi le coaching n'est pas à la portée de tout le monde, et que peut-être, très peu de professionnels le pratiquent "à la lettre".

Ajoutons tout de suite pour les esprits chagrins qu'il ne s'agit pas là tant d'une critique en règle de la profession, mais plutôt et surtout d'une tentative d'ouverture sur son potentiel de développement.

Pour comprendre la spécificité du coaching en entreprise ou ailleurs, il suffit *presque toujours* de remonter à sa source. Celle-ci a pour origine le monde du sport. Le "coaching" dans sa forme actuelle, qui s'applique à presque toutes les activités de l'homme, remonte entre autres à Sir John Whitmore, coach de champions de tennis. C'est lui qui le premier a défini la pratique du coaching tel qu'on la connaît aujourd'hui en entreprise. Il a bien précisé la différence entre le coaching et les métiers d'instructeur ou de formateur, voire de thérapeuthe ou d'expert.

Le texte ci-dessous propose de confronter la pratique du métier de coach en entreprise ou ailleurs à celle du coach de sportifs. Et pour tout de suite viser la qualité voire la performance (soyons fous!), visons la comparaison du coaching en général avec le coaching de sportifs de très haut niveau. Cette confrontation permettra de faire la part des choses, entre ce qu'est le coaching (ou ce qu'il devrait être), et ce qu'il n'est surtout pas.

En effectuant ce retour aux sources, nous proposons de mieux situer ce qu'est le coaching en entreprise voire dans d'autres domaines. Pour anticiper sur les conclusions, il en résulte que le coaching n'est pas difficile à pratiquer. Il est tout simplement différent de *tout* ce que l'on faisait précédemment. Il apparaît ainsi que pour devenir un bon coach en entreprise ou ailleurs, il nous faut peut-être simplement « désapprendre » beaucoup de nos réflexes automatiques avant d'apprendre quelques nouvelles compétences.

Le coaching est centré sur le développement de la performance

Les sportifs individuels d'une part et les équipes sportives d'autre part sont naturellement centrés sur le développement de leurs performances individuelles ou collectives telles qu'elles sont mesurées par leurs résultats. Par conséquent ces sportifs font appel à des coachs pour en assurer l'amélioration à court, à moyen et à long terme. Il en résulte un certain nombre de principes qui concernent aussi le coaching en entreprise.

- **ATTENTION:** Certains coachs d'entreprise, voire des coachs sportifs tentent de se différencier des autres en soulignant qu'il font du coaching « centré sur les résultats » ou du coaching « de performance ». Cela nous paraît relativement redondant et peut ajouter à la confusion. Le coaching *est par nature* centré sur la performance du client (individuel ou équipe) telle qu'elle est mesurée par ses résultats. Tout le reste, en entreprise ou ailleurs, ne peut donc pas être du coaching véritable.

Un sportif n'est par exemple pas principalement préoccupé par l'analyse des causes historiques de ses difficultés, ni d'ailleurs par la recherche d'un bien être psychologique ou existentiel. Il souhaite plutôt obtenir un diagnostic clair et réaliste de ses forces et faiblesses (si possible rassurant ou motivant), et par la mise en œuvre d'un changement comportemental qui lui permettra de mieux gagner d'abord dans des délais raisonnables, ensuite dans le moyen et long terme.

Par conséquent et par essence, le coaching en entreprise ou ailleurs n'est pas une approche analytique centrée sur l'étude et la compréhension des *causes* invariablement historiques des difficultés d'un client. Le coaching est plutôt une approche comportementale qui repose sur un bon diagnostic *actualisé* et qui reste centrée sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la performance durable du client.

Par conséquent aussi, pour pouvoir mesurer la performance ou les résultats d'un accompagnement en coaching individuel ou d'équipe il est fondamental d'être clair sur les indicateurs de performances et sur les instruments de mesure de ces indicateurs. Pour être pertinents, les indicateurs de performance s'inscrivent invariablement dans la *finalité* même du sport ou du métier de la personne ou de l'entreprise cliente: Il s'agit souvent de

gagner plus de points, d'améliorer sa vitesse ou encore d'augmenter sa puissance ou sa qualité.

Par extension, pour tout professionnel individuel ou collectif en coaching, il s'agit de changer de comportements *afin* de gagner plus de points ou de bénéfices, *afin* de faire moins d'erreurs ou produire moins de pertes, *afin* de gagner en qualité mesurable pour développer son image de marque, etc.

A la différence de métiers plus centrés sur l'amélioration des relations, d'un "style" de direction, ou d'un bien être personnel, les indicateurs de résultats de coachings en entreprise sont donc réputés fondamentalement « opérationnels ».

En entreprise ou ailleurs, cette précision s'avère quelquefois salutaire. En effet de nombreux managers et experts professionnels voire de nombreuses cultures d'organisations sont soit centrés sur l'amélioration des relations partant du principe que les résultats suivront, éventuellement, soit centrés sur le déploiement de compétences analytiques toujours plus performantes, quitte à reporter le passage à l'action.

Ces mêmes personnes et entreprises se trouvent relativement dépourvues lorsqu'il s'agit de définir et mettre en oeuvre une stratégie résolument centrée sur une amélioration de leurs résultats qui serait aussi performante que leur approche relationnelle ou analytique. C'est là que réside tout l'intérêt de la pratique de coaching de sportifs de haut niveau appliquée au sein de l'entreprise.
Nous pourrions en conclure que les veritables interlocuteurs des coachs en entreprise ne seraient pas seulement les responsables de relations humaines qui seraient soucieux d'améliorer un contexte humain ou relationnel, mais aussi voire *plutôt* des opérationnels centrés sur l'amélioration de résultats de performances professionnelles.

Le coaching s'inscrit hors du champs psychologique, thérapeutique ou analytique.

Comme dans le sport de haut niveau, le coaching individuel ou d'équipe en entreprise accompagne des opérationnels centrés sur la conception et la mise en œuvre de moyens résolument axés sur le développement de la performance mesurable à court, moyen ou long terme. Cela relativise souvent, nos l'avons constaté, l'intérêt d'analyses approfondies du passé personnel ou collectif à l'origine de divers disfonctionnements individuels, d'équipes ou de culture d'entreprise.

- **ATTENTION:** le modèle social dominant de nombreux coachs en entreprise est issu d'un passé psychologique voire thérapeutique ou originaire du mouvement du développement du potentiel humain. Ce cadre de référence peut privilégier une approche analytique ou intrapsychique voire relationnelle, au détriment de la mise en œuvre de solutions comportementales prioritairement centrées sur l'amélioration des performances dans l'avenir immédiat du client.

Le cadre de référence de la psychologie peut être fondamentalement contradictoire avec l'essence même de la tradition du coaching sportif. Par exemple, cela fait rarement partie des prérequis obligatoires d'un coach sportif d'avoir des compétences psychologiques ou thérapeutiques ni d'avoir effectué un parcours en développement personnel.

- Pour illustrer, imaginez l'intérêt de la question "analytique" suivante posée à un tennisman: « Qu'est -ce qui fait que tu as un mauvais coup droit ? »

Comme en sport, la démarche de coaching en entreprise n'est donc pas centrée les "causes" ou sur l'analyse du passé, mais plutôt sur un constat dans le présent (le diagnostic), suivi par un accompagnement dans la conception et mise en œuvre programmée de solutions performantes.

Cela dit, lorsqu'un coach rencontre chez un client des difficultés personnelles qui relèvent des compétences d'un thérapeute ou d'un analyste, il conseille à son client d'effectuer une démarche appropriée avec un professionnel reconnu à même de résoudre son problème psychologique. Cela vaut pour une recherche sur les "causes" de tous les autres problèmes médicaux, conjugaux, financiers etc. qui ne relèvent pas de la compétence du coach.

Le coaching se situe hors des expertises.

Il est souvent affirmé qu'un coach "n'apporte pas de solutions concrètes aux problèmes de son client". Cette affirmation peut déranger en entreprise. Cela gêne surtout dans des contextes habitués à faire appel à des experts, des consultants ou des conseils plus ou moins spécialisés dans la distribution et la mise en oeuvre de solutions performantes. Surtout, pour celles qui ont déjà fait leurs preuves par ailleurs.

Il faut savoir que dans le sport de haut niveau, les joueurs *sont* des experts. S'ils sont de niveau Olympique, ils sont d'ailleurs considérés les meilleurs experts du monde dans leur domaine. Alors qu'ont ils à faire d'un coach si ce dernier ne se conçoit que comme un instructeur ou un spécialiste centré sur l'apport de solutions généralement plus ou moins standardisées?

Il est primordial de saisir qu'un coach accompagne le développement de la performance d'un professionnel sans jamais se positionner sur le même terrain ni lui apporter de solutions existantes ni précises. En les considérant fondamentalement comme *déjà des experts* l'art du coach en entreprise ou ailleurs consiste à aider ses clients à progresser encore plus loin dans *leur* domaine d'expertise. Il s'agit de les accompagner dans *leur propre* recherche d'amélioration, mais sans jamais rien proposer ni faire à leur place.

De ce fait, la posture du coach est fondamentalement une posture extrême de "délégation". C'est en cela que la posture et les techniques du coach peuvent apporter des éléments de développement de managers, en les aidant à devenir des managers-coachs oeuvrant au sein d'un vrai "contexte de délégation".

Un coach aide progressivement son client à diagnostiquer ou constater, à réfléchir, à envisager, à visualiser, à concevoir, à programmer, à mettre en oeuvre, à suivre, à mesurer ses résultats, et enfin à recommencer. Tout cela sans jamais décider pour lui. C'est quelquefois par sa simple présence et son regard, plus souvent par des questions bien ciblées, que le coach provoque et stimule la progression de son client.

Au risque de se tromper de métier et d'être un formateur ou instructeur, le coach de sportifs de haut niveau ne met donc jamais le pied sur le court de tennis ni ne tape dans la balle. C'est seul le client qui décide et qui agit car seul le client est maître dans son domaine. Le coaching en entreprise hérite du même contexte.

- **ATTENTION:** En entreprise, certains "coachs" d'équipe animent les réunions opérationnelles de leurs clients afin de les aider à aboutir plus rapidement à de meilleurs résultats. Le terme de "coach" ne s'appliquerait jamais à ce type de prestation dans le monde du sport.

Le coaching est un accompagnement "en live" plutôt "qu'en différé".

Un coach de sportif de haut niveau accompagne l'évolution du comportement de son client individuel ou collectif *sur le terrain*. Il observe le jeu du client puis accompagne son développement, sa mise en œuvre de gestes correctifs et de stratégies plus performantes *en live*. En entreprise, si cela est rarement le cas, cela *pourrait* être pareil !

De nombreux coachs d'entreprise ne voient jamais leurs clients opérer « en live » au sein de leur contexte professionnel. Il les reçoivent plus confidentiellement dans un environnement généralement considéré comme « neutre » ou protégé par rapport au travail quotidien du client,

1. pour leur permettre d'exposer leurs limites de façon verbale, analogique ou métaphorique et
2. pour les aider à travailler sur l'élaborations de nouvelles options à mettre en œuvre par la suite au sein de leur contexte professionel ou d'entreprise.

Imaginez un coach de tennis ou de golf qui ne voit jamais son client jouer lors de concours sportifs réels, au minimum en vidéo. Le coach "ferait parler" le client sur son dernier jeu, puis le coacherait sur des améliorations à mettre en oeuvre pour le suivant, sans jamais l'accompagner ni le voir dans le feu de l'action. Mieux, immaginez un coach d'équipe qui ne prendraient pas toutes les occasions offertes par les mi-temps et autres arrêts de jeu pour accompagner son équipe vers la victoire.

En entreprise, presque tous les coachs opèrent pourtant en "différé". Certains ne voient jamais leurs clients réellement à l'oeuvre dans leur fonction ou profession. La justification pour cette manière d'opérer repose sur la "protection" du client ou de son image. Son recours à un coach doit quelquefois même rester secrêt. Il est à envisager aussi que cela permette au coach de se protéger lui-même, en mettant une certaine distance entre la pratique de son "art" et la réalité opérationnelle du client. Cela lui permet peut-être de se préserver ainsi une certaine zone de confort personnel.

De toute évidence, cette manière d'opérer semble être plutôt héritée d'un contexte thérapeutique ou de développement personnel pratiqué "en cabinet" que de l'accompagnement de professionnels dans leur développement de leur performance dans leur métier au sein de leur réalité d'entreprise.

Par conséquent en coaching d'équipe, une approche « live » devrait se faire lors de séquences réelles de travail collectif, pourquoi pas au sein même de l'entreprise cliente. Il est à remarquer cependant que beaucoup de « coachings » d'équipe aujourd'hui consistent à se mettre "au vert" pour accompagner des équipes lors d'apprentissages "hors de leur contexte habituel de travail" et par le biais d'exercises métaphoriques bien distants de la réalité opérationnelle du client. Ces prestations ressemblent furieusement à ce qui jadis s'appelait des séminaires de « cohésion d'équipe » ou de « team building ». Ces produits sont tous deux aujourd'hui un peu moins « à la mode ».

En entreprise, le contexte de coaching individuel ou d'équipe gagne à hériter un peu plus du contexte « d'apprentissage » de nos aieux. Un *apprenti* œuvre en effet surtout « en live » et *sur le terrain réel de son métier* plutôt qu'en salle de cours ou sur un autre terrain « neutre ». Ce faisant, l'apprenti est accompagné par une personne résolument centrée sur le développement de sa compétence et performance professionnelle. Si la personne qui accompagne cet apprentissage n'est pas un expert dans le domaine du client, elle serait ce que l'on appelle aujourd'hui un coach.

Par conséquent, pour développer un peu plus la pratique réelle du coaching "de sportifs" dans son application en entreprise ou ailleurs, il est sans doute utile de provoquer de plus en plus de situations d'accompagnement « en direct-live » et sur le terrain, au sein même de la réalité et de la complexité du contexte opérationnel du client. En entreprise, pour prendre un exemple, les options qui oeuvrent dans ce sens sont nombreuses, quelquefois déjà existantes, et nécessitent un peu plus de courage créatif de la part de coachs d'entreprise.

Il est par exemple possible d'accompagner en coaching « live » la préparation et la mise en œuvre d'entretiens de fixation d'objectifs, d'entretiens annuels, d'entretiens d'embauche, d'entretiens de ventes, des présentations informatives, des entretiens téléphoniques, des « grands-messes » annuelles, des négociations, des prestations de prise de parole en public, des réunions d'équipes, des réunions de réseau, des réunions de comités de direction ou de directoires, des prestations de formation (pour coacher un formateur), lors de toutes les situations d'apprentissage sur le lieu de travail, de

prestations d'expertise et de conseil, de toutes les situations de contact client, etc.

A la vue de cette liste partielle (et déjà longue), les options de développement de coaching « live » en entreprise sont nombreuses et malheureusement encore très peu mises en oeuvre. Le bon côté de la médaille est que le potentiel de développement de ce type de coaching est énorme.

- Il est à souligner qu'une bonne part des processus de supervision de coachs d'entreprise qui concourent à leur "formation continue" renforcent ce cadre de référence de travail "en différé" plutôt qu'en "live". Cela renforce le cadre de référence de coaching "en différé". (voir sur ce site l'article sur la supervision).
- De la même façon, certaines organisations professionnelles de coachs valident la pratique d'un coach d'entreprise sans jamais le voir ou l'entendre pratiquer ni "en live" ni même en enregistrements audio ou vidéo. La validation du professionnalisme du coach en examen ne se fait que par une écoute attentive du *récit* du coach décrivant sa pratique, "en différé".

Le coaching est une démarche d'accompagnement dans la durée.

Sauf incompétence flagrante de la part d'un coach individuel ou d''équipe de sportifs de haut niveau, il est bien rare de constater qu'un client fasse appel à ses compétences pour un seul match. Un contrat de coaching s'inscrit généralement dans la durée et concerne au minimum un accompagnement sur une saison, sur une année voire sur plusieurs années.

En entreprise, ce critère permet par exemple de différencier le coaching d'équipe d'autres opérations plus ponctuelles de « team building » ou de « cohésion d'équipe » qui s'apparentent plus souvent à des stages certes intensifs mais ponctuels. Ces derniers ont souvent lieu "en vase clos" et sont centrés sur des thèmes non-opérationnels. Le coaching concerne plutôt des accompagnement opérationnels, suivis dans le temps jusqu'à l'avènement de résultats tangibles et satisfaisants.

Cela souligne aussi qu'un client ne fait pas appel à un coach sportif que pour résoudre un problème ponctuel ou "guérir" un symptome mais plutôt pour être accompagné dans une progression centrée sur l'amélioration de ses résultats mesurables au moins à moyen terme et souvent sur une durée beaucoup plus longue. Un véritable coaching sportif ou en entreprise est donc un accompagnement dans la durée, le temps d'aboutir à des résultats de performance.

En entreprise, cela permet éventuellement d'affirmer que de nombreuses demandes de coaching reposent sur des préoccupations trop peu stratégiques, simplement soucieuses de résoudre à court terme des problèmes ou des "symptômes" perçus comme des facteurs ponctuels d'inconfort ou d'inefficacité.

Dans ces cas, il s'agit donc plutôt de simples contrats de "réparation" que de véritables stratégies centrée sur le développement de performances durables. Pour une simple "réparation", un sportif ferait sans doute plutôt appel à un kiné et en entreprise, un client devrait plutôt faire appel à un consultant ou à un expert.

L'avantage éventuel de faire appel à un coach pour ce type d'opération pourrait consister à suivre une intervention sur un thème ponctuel par une démarche de coaching plus ancrée dans le temps et plus centrée sur le développement de la performance.

ATTENTION: Il existe cependant des approches relativement courtes de coaching "éclair", lors d'une ou deux sessions centrées sur l'obtention de résultats immédiats. Ce type de coaching s'applique pour atteindre des objectifs très précis et circonscrits.

Conclusions

Il est évident qu'en entreprise, le *discours* sur le coaching individuel et d'équipes mentionne souvent le développement des performances mesurables du client. Ce discours est bien évidemment hérité du cadre de référence de coaching de sportifs de haut niveau. Il est apparent aussi qu'un bon nombre de coachs d'entreprise véhiculent dans leur *pratique* quotidienne l'influence de cadres de références quelquefois complémentaires, et souvent contradictoires à une véritable approche de coaching, tous issus d'héritages très différents.

Nous observons en effet que la *pratique* de coaching d'entreprise repose souvent sur des modes opératoires d'experts ou issus du contexte de la thérapie, du management voire du leadership, du développement personnel, du conseil, de la formation, du team building, de la cohésion d'équipe, etc.

Ces différents héritages issus d'origines très diverses sont certes très utiles et quelquefois même indispensables pour devenir un coach réellement performant. Imaginons en effet le potentiel de compétence que pourrait avoir un coach à la fois ancien patron d'entreprise, avec un passé d'expert dans plusieurs domaines, ex-thérapeute en développement personnel ou en thérapie, et pourquoi pas ancien sportif de haut niveau dans sa jeunesse? En se reposant sur la richesse d'expérience de ces passés différents et afin de revenir à l'essence du coaching résolument centré sur le développement de la performance mesurable du client, il lui sera toutefois nécessaire de commencer par "désapprendre" beaucoup de réflexes issus de ses passés.

Cela vaut pour beaucoup de coachs d'entreprise. D'une part il nous faut remettre en question certains réflexes automatiques devenus des rituels familiers, certains modes opératoires devenus des habitudes confortables, certaines certitudes un peu trop complaisantes par leur manque de questionnement. A chacun de faire sa propre liste et d'opérer ses propres changements.

D'autre part, en nous inspirant du sport de haut niveau et d'autres approches centrées sur le développement de performances, il nous faut résolument expérimenter et mettre en oeuvre de nouvelles approches et méthodologies de coaching d'entreprise plus résolument centrées sur l'extraordinaire potentiel de réussite de nos clients. Ce n'est que par cette volonté de transformation que nous deviendrons, nous aussi, de véritables professionnels de l'accompagnement de la performance et de la réussite.

Copyright 2008. www.metasysteme.fr Alain Cardon

"Le Coaching, c'est n'importe quoi !!!

- « Presque tout le monde dit : Je suis coach. C'est la tarte à la crème. »
- « Il y a tellement d'imposteurs qu'il faudrait protéger la profession par des lois. »
- « Plutôt qu'une certification pour devenir un bon coach, il faut surtout avoir une très bonne expérience de vie. »
- « Seuls les coachs validés par des associations internationales sont vraiment compétents. »
- « Les associations internationales de coachs sont surtout anglo-saxonnes, et elles ne cherchent qu'à contrôler le marché international. Il faut résister ».
- « Comment s'y retrouver au sein de cette jungle d'écoles de coachs ? »
- « C'est quoi le coaching ? Je ne comprends toujours pas. »

A la fois dans des milieux de coachs formellement reconnus et au sein d'un public plus large moins initié ou averti, de nombreux commentaires alimentent un débat presque continu sur la vraie nature du métier, voire sur son côté dénaturé.

- Avant de plonger dans le contenu de ces débats, il est déjà utile, en tant que coach, de se poser des questions sur *la forme* de ces commentaires.

Nombreux sont les discours qui évoquent séparation, dissociation, exclusion. Il y aurait donc des vrais coachs et des faux, des bons et des moins bons, des officiels et des officieux, des engagés ou embrigadés et des indépendants ou individualistes, ceux qui ont une vraie posture et les imposteurs, etc. Ce type de qualificatif différenciant est généralement tenu par des personnes qui se situent du bon côté de leur barrière, et qui en excluent les autres. Il s'agit là d'un discours identitaire reposant sur une démarche d'inclusion et d'exclusion. Certains diront qu'il ne s'agit là que de positionnements de marketing. D'autres reconnaissent aussi très bien que forme de langage est celui des politiques et religieux qui se positionnent en excommuniant l'autre, qu'il soit jeune, vieux, chômeur, moins éduqué, impur, injuste, décoloré, etc.

- Fondamentalement, la forme de ce type de discours divise et exclut. Il peut aller jusqu'à tuer, nous en somme encore témoins. Ici, nous pourrions soutenir qu'il n'est pas très coach.

Par conséquent au delà de leur contenu, une écoute de coach sur *la forme* même des commentaires concernant le monde du coaching, son marché, ses écoles, les autres coachs, etc. peut être assez édifiante. Nous pouvons souvent y percevoir des dynamiques d'exclusion, des esprits de chapelles sinon de clochers, des rejets rebelles plus ou moins violents, des définitions idéalistes, des dynamiques procédurières, des jalousies, des tentatives de contrôle ou d'embrigadements presque sectaires, des postures de guru, etc. Comment faire partie de la solution si nous répétons *la forme* du problème?

- Très paradoxalement, tout cela est fait au nom d'un métier qui repose sur l'écoute, la modestie voire l'humilité, l'accueil de la différence de l'autre, le changement de perspectives, le cheminement paritaire, la recherche de solutions d'avenir, etc.

Le métier mérite sûrement une réflexion plus large et plus inclusive.

Pour ceux qui aiment ce métier, il est certes utile de le défendre comme une profession spécifiquement définie et bien différente des autres. Constatons cependant que le mot même de « coach » est quand même

issu du langage courant. Il a des définitions antérieures et historiques. Dans le monde des sportifs, il était synonyme d'entraineur, souvent expert et directif. Selon son étymologie il paraît qu'il est issue du mot coche et cocher pour nommer un conducteur de diligence. Pas forcément très tendre: "Fouette cocher!" Le mot voulait dire beaucoup de choses avant l'avènement de la profession qui nous est chère, dont les définitions sont bien plus récente.

- Et c'est trop tard pour en changer d'appellation, alors il faut assumer!

Le mot coach est à la fois générique et très spécifique. Il est donc utile aujourd'hui de le considérer de façons totalement différentes voire complémentaires.

UN NOUVEAU MOUVEMENT

D'une part, nous pouvons constater que la majorité probable de ceux qui se disent coach manifestent ainsi leur appartenance spontanée à **un genre de mouvement très général**. Ils veulent dire :

- Qu'ils s'inscrivent en marge des cadres de référence jusqu'ici dominants, par exemple de la société industrielle centralisatrice, hiérarchique, polluante, etc.
- Qu'ils s'inscrivent dans un métier d'indépendant à multiples facettes voire dans plusieurs métiers complémentaires,
- Que d'une façon ou d'une autre, ils se perçoivent comme des accompagnateurs du développement des autres (individuels ou collectifs), surtout dans une dynamique de transition, voire de transformation
- Qu'ils investissent aussi, de façon soutenue, dans leur propre développement personnel et professionnel, dans leur propre quête de sens.
- Qu'ils sont relativement ancrés dans une culture web, digitale, paritaire, communautaire ; dans un engagement sociétal important.
- Qu'ils s'inscrivent dans une approche holistique, non fragmentaire voire systémique de leur vie personnelle et professionnelle, de la société, du monde. (Article sur l'Esprit Systémique du Coaching)

Cette appellation assez large peut inclure des coachs en yoga, en nutrition, en santé, en sport, en développement professionnel et personnel, etc. La liste devient très longue. Pour beaucoup, puisque le sens de ce que l'on fait est plus important que le moyen, il est possible de s'inscrire dans plusieurs de ces domaines à la fois. On peut devenir coach "multi-carte".

Dans cette optique, annoncer que l'on est coach est une façon simple de dire que l'on s'inscrit dans un mouvement social voire sociétal. Ce mouvement fait partie de la révolution digitale dans le sens culturel du terme :

- Il s'agit d'être engagé dans le mouvement de transformation mondial facilité par le web, en agissant localement au sein de ses réseaux.
- Il s'agit de s'affranchir de métiers déshumanisants, du monde polluant, de l'industrie centralisée, de l'état omniprésent, etc.

Dans ce sens se dire coach est sans doute une façon d'annoncer que l'on se perçoit comme un fournisseur de services multiformes qui accompagnent le développement d'autrui, en passant d'abord par soi.

1. *Et en comptant toutes les personnes qui annoncent être coach, ou vouloir devenir coach ou vouloir intégrer dans leur métier soit des outils de coach, soit une posture de coach, ce mouvement est phénoménal.*

Le coaching comme *mouvement* se développe en même temps que le coaching comme *métier,* dans les années 1995 et en synchronisme avec la révolution digitale. Par conséquent, le mouvement et le métier en héritent beaucoup de caractéristiques.

UN NOUVEAU METIER

D'autre part, le métier de coach est aussi considéré comme beaucoup plus précis. Sa définition bien plus restrictive concerne **un genre de méta**

métier très spécifique,
et très différent de tous ceux qui existaient précédemment. Pour exemple, beaucoup de ses définitions sont formulées de façon négative :
Ce *n'est pas* une approche d'expert, ce *n'est pas* de la thérapie voire de la psychologie, ce *n'est pas* une approche analytique, il *n'offre pas* de solutions, il *n'est pas* directif, etc.

Les fondateurs de ce métier précis sont connus pour être issus du monde du sport et pour s'inscrire dans l'accompagnement de *champions*.
Ce dernier point est important. Un champion est en effet déjà en possession de tous ses moyens. Il sait faire. Il réussit. Il est éventuellement olympique! Par conséquent, un coach de champions ne peut pas leur apporter de solutions. Il ne peut que les accompagner dans leur recherche très personnelle. Cette recherche permettra à chaque champion trouver par lui-mêmes les moyens de se dépasser, à sa façon, dans son domaine.

Défini comme cela, le coaching est un métier d'accompagnement de personnes déjà très compétentes, à la fois dans leurs façons de mener leur vie et dans leurs métiers. Il peut s'ensuivre qu'un bon coach peut accompagner une personne dans n'importe quel domaine. Il serait autant un coach lorsqu'il s'agit d'accompagner quelqu'un qui souhaiterait mieux réussir dans son sport, dans son métier de manager, dans sa famille, dans sa santé, etc.

Ces professionnels sont généralement certifiés coachs sans plus de précisions quant à un champs d'expertise spécifique. Ils s'inscrivent souvent dans une association professionnelle dont la fonction principale est de définir et défendre leur métier de façon précise. Comme dans d'autres métiers et pour assurer la qualité de la profession, ces associations élaborent puis assurent le respect d'une charte éthique et déontologique précise et des niveaux de compétences mesurables.

Article: "Comment devenir coach"

LE MOUVEMENT ET LE METIER

Il est utile d'envisager que

- le coaching comme terme d'appartenance *à un mouvement général*, et
- le coaching comme appellation *d'un métier spécifique,*

Ne sont que deux déclinaisons linguistiques de la même aspiration, deux subtilités de positionnement dans une même démarche sociétale.

En effet, l'utilisation du même terme coach pour deux démarches très complémentaires n'est pas nécessairement contradictoire. De fait, les deux démarches oeuvrent dans la même direction.

- Elles accompagnent toutes deux les transitions personnelles et sociétales qui sont en cours depuis les années '90.
- Toutes deux s'inscrivent dans l'esprit, les stratégies, les moyens et les conséquences de la révolution digitale.

Plutôt que s'engager dans une dynamique de différentiation et d'exclusion, il serait utile pour l'ensemble *du mouvement* et *des métiers* du coaching de tenir un discours inclusif. Ils serait bien plus efficace pour tous d'accueillir tout la gamme des diverses professions de « coach » afin de plutôt se centrer ensemble sur l'atteinte de notre objectif commun.

Dans ce cadre plus général et inclusif du coaching comme un métier d'accompagnement situé au sein d'un engagement social et sociétal, il sera ensuite utile pour chacun de continuer de définir sa spécificité, sa propre façon d'accompagner la transformation de ses clients individuels et collectifs. Accepter la différence de l'autre est d'autant plus facile lorsqu'on est clair et transparent sur la sienne.

Formation au coaching systémique pour managers et coachs

Un outil en ligne pour situer et modifier vos patterns actuels de manager/coach