



L'invité

Comment distinguer entre coaching, tutoring et autres outils de management?

Jean-Louis Felfli et Marco Barbera

Equidem SA, Analyse & Stratégie en Ressources Humaines

En entreprise, tout le monde dit connaître le coaching. Toutefois, les définitions sont souvent lacunaires, voire très incertaines. Ce brouillard provient de la nature même du mot, qui développe un contexte sportif voire même de compétition et d'une certaine vision du management influencée par cette approche. Le concept est aussi rattaché au développement personnel avec toute une diversité de pratiques plus ou moins connues et reconnues.

Ces deux orientations n'ont que très peu de place dans l'entreprise. En effet, si on étudie le premier cas sous l'angle de sa pertinence, on observe que l'approche inspirée du sport induit généralement une dépendance vis-à-vis du coach qui est souvent accompagnée de son corollaire, la déresponsabilisation. Ceci est plutôt déconcertant pour un outil supposé développer l'autonomie!

Dans le deuxième cas, même s'il est dans l'intérêt de l'entreprise de favoriser le développement personnel de ses collaborateurs, la démarche requiert l'utilisation de méthodes prospectives et introspectives très approfondies, débordant fréquemment de la sphère professionnelle. Par conséquent, l'utilisation à l'interne de cet outil est fortement limitée voire interdite par le cadre légal. En outre, la démarche à l'interne s'expose à des probables dysfonctionnements au niveau de la relation coach-coaché, liés notamment aux aspects éthiques. Afin de rester dans le périmètre légal et d'éviter les dysfonctionnements, il est préférable de faire appel à un intervenant externe et neutre. L'employeur n'a certes pas accès à toutes les informations, mais l'important est de pouvoir mesurer la pertinence de la prestation par rapport aux objectifs. L'entreprise a toujours la possibilité de répondre de manière satisfaisante à la grande majorité des attentes liées à l'efficacité en utilisant ses ressources internes, par la mise en place d'autres outils que le coaching, à savoir

du type mentoring et tutoring. Ce dernier est une forme de bienveillance liée à l'intégration d'une personne à faible expérience dans la société ou un département défini. Tandis que le mentoring est l'accompagnement d'un individu dans un poste précis de l'entreprise par une personne ayant une forte expérience dans cette organisation et qui connaît particulièrement bien l'ensemble des particularités du poste. Ces deux précédentes démarches sont orientées sur des notions de soutien et très rarement de contrôle. Elles répondent de manière efficace à la grande majorité des besoins de l'entreprise dans le domaine de l'optimisation fonctionnelle. Mais la principale force de ces deux démarches vient de la notion d'expérience au niveau de la culture d'entreprise et de métier. Dans la démarche de coaching de performance ou d'excellence, cette force devient souvent une faiblesse, dans la mesure où les référentiels comportementaux sont souvent limités au périmètre culturel de l'entreprise.

Le mot anglais coaching nous vient directement de la pratique anglo-saxonne en référence dans un premier temps à l'entraînement sportif et, dans un second temps, à un système de formation académique. Il reflète une notion d'accompagnement, de «guidance», de préparation et d'aide au positionnement face à un défi personnel transposé dans les domaines social, professionnel et sportif. Le terme *coach* prend ses racines dans le mot français *cocher* et est associé à une notion dynamique de mouvement, de conduite, d'objectifs à atteindre. Il apparaît donc comme une relation de confiance entre un coach et un coaché, dans le cadre d'une méthode non directive. Il permet au premier d'aider le second à exprimer ses visions, ses potentiels et d'assumer ses propres décisions, et de fait, de développer son autonomie. La démarche initiale s'inspire de la maïeutique de Socrate – en écartant cependant la relation de maître à disciple – qui devait aider l'individu à trouver ses valeurs ainsi que son mode opératoire.

Le coaching ne donne pas de solutions toutes faites, ne contrôle et n'influence pas directement. Il donne ou redonne pouvoir de décision et responsabilité au coaché par l'écoute active, le questionnement, la reformulation, la prise de recul et le respect. Plus précisément, le coach est un stimulateur de potentiel. Il développe la préparation mentale et émotionnelle pour permettre à son client d'optimiser ses ressources et de dépasser ses limites de manière pérenne. Le coach veille à ce que son client devienne pleinement conscient du système complexe dans lequel il évolue et l'aide à gérer tous les paramètres relationnels et communicationnels. Pour ce faire, nous pouvons distinguer deux approches complémentaires, dont la première est orientée sur l'action immédiate et le pragmatisme opérationnel. Cette démarche positiviste est orientée «solutions» et donne des résultats à court terme permettant d'inhiber la pression liée au contexte opérationnel. L'autre approche de type «générateur» s'appuie plus sur le moyen et le long terme, l'identification des valeurs de l'individu et de son fonctionnement psychologique, la finalité et la cohérence globale de son action. Elle permet entre autres d'augmenter l'efficacité de manière significative et durable.

Dans une majorité de cas, les outils de type mentoring et tutoring à l'interne permettent de répondre de manière très satisfaisante aux besoins de l'entreprise. Dans le cas d'un besoin orienté également sur les aspects personnels, la démarche de coaching devient une nécessité. Il est impératif que celui-ci soit réalisé par un intervenant externe et neutre, afin de réaliser une prestation optimale circonscrite par le cadre légal. Ces différents types d'outils permettent de fournir une valeur ajoutée réelle et mesurable. Toutefois, chacun d'entre eux possède une spécificité propre, adaptée à des contextes et des objectifs parfois différents. Par conséquent, ce sont ces éléments qu'il est nécessaire de clarifier en amont, afin de déterminer les types de prestations répondant aux diverses exigences.