

QU'EST-CE QUE LE COACHING?

Le *coaching*, ou l'assistance professionnelle a longtemps été associé à de nombreux champs d'action où existe un souci du rendement. Pour avoir un bon rendement, nous avons besoin de savoir quelles actions prendre et comment les coordonner pour obtenir le résultat escompté. Même si tout ceci semble plutôt familier, on remarquera, si l'on observe attentivement nos pratiques commerciales (ensemble d'actions coordonnées), ce qui suit :

- une grande partie de ce que nous faisons est routinier et ne fait pas l'objet d'examens;
- même après des années d'expérience, peu d'entre nous ont développé une pratique efficace permettant de tirer des leçons de cette expérience;
- lorsque nous trouvons une méthode, une pratique commerciale ou une stratégie efficace, nous avons tendance à nous « accrocher » à cette façon de faire même lorsque le contexte commercial qui nous entoure a changé et exige de nouvelles façons de travailler.

Souvent, une intervention est nécessaire pour que nous reconnaissions ce qui est devenu routinier dans nos façons de faire, les limites de notre point de vue ou comment un changement d'optique peut ouvrir de nouvelles possibilités d'action efficace. Autrement dit, nous pouvons souvent nous aider les uns les autres comme il nous est impossible de nous aider nous-mêmes! C'est l'une des prémisses sur lesquelles repose la nouvelle pratique d'assistance professionnelle. Le *coaching* est un partenariat d'apprentissage – un partenariat entre le *coach* et son partenaire d'apprentissage ou *coachee*.

En tant qu'apprenti, je suis capable de voir certaines possibilités pour moi-même dans un champ d'action précis. Compte tenu de ces possibilités, je suis alors en mesure de voir certaines actions que je peux prendre et d'autres que je ne peux pas prendre. Toutefois, tant dans l'étendue des possibilités de l'apprenti que dans son répertoire d'actions, il existe une autre catégorie importante, qui comporte des possibilités et des actions qui ne lui sont pas accessibles, simplement parce qu'il ne peut pas les voir. Nous désignons ces possibilités « invisibles » par l'expression « angle mort ». Un angle mort

est toujours invisible pour un observateur donné (une façon particulière de voir les choses). Si vous conduisez une voiture et que vous vous apprêtez à changer de voie, vous vérifiez votre angle mort, et si vous n'êtes toujours pas certain, vous pouvez demander à un passager de vérifier votre angle mort pour vous. L'idée à retenir, c'est qu'un angle mort pour vous (un observateur donné) n'est pas nécessairement un angle mort pour une autre personne (un autre observateur). Cette réalité ouvre de nouvelles possibilités pour produire un rendement – le *coaching*.

Un *coach* est un autre observateur, quelqu'un qui est en mesure de nous montrer de nouvelles possibilités que nous ne voyons pas par nous-mêmes, des perspectives qui sont au-delà de l'horizon des possibilités que nous entrevoyons de notre stade de développement actuel.

Le simple fait d'être un autre observateur n'est toutefois pas suffisant pour devenir un *coach* efficace. Un *coach* doit être capable : d'établir un lien de confiance avec le *coachee*, de faire des observations rigoureuses sur le rendement, d'évaluer la pertinence et l'efficacité tant des mesures prises que des nouvelles actions possibles, d'intervenir de manière à ce que l'apprenti voit de nouvelles possibilités pour lui-même, de respecter l'autonomie et la dignité de celui-ci afin qu'il fasse des choix pour lui-même et de le laisser « dans l'action ».

En Occident, notre forte tradition d'individualisme (héros comme The Lone Ranger, Wonder Woman, Superman, etc.) nous amène souvent à conclure que nous pouvons tout faire nous-mêmes et que nous n'avons pas besoin d'aide ou d'assistance. Mais le temps du *coaching* et de l'apprentissage social est arrivé! Si l'on interroge les athlètes olympiques, les équipes de sport, les artistes du spectacle, etc., il paraît évident que le *coaching* joue un rôle essentiel dans la réussite. Les entreprises concurrentielles commencent maintenant à adopter cette approche pour atteindre de nouveaux niveaux de rendement.

MOYENS CONVENTIONNELS POUR AMÉLIORER LE RENDEMENT

Conseillers professionnels – Lorsque nous avons besoin de savoir quelque chose et que nous n'avons pas les connaissances spécialisées ou l'expertise nécessaire, nous nous tournons souvent vers un expert (c.-à-d. la téléassistance, un avocat, un expert financier, etc.) Dans ce type de situation, nous n'apprenons pas de nouvelles compétences, c'est-à-

dire que nous ne devenons pas vraiment un technicien, un avocat, etc., mais nous faisons face à une situation particulière qui nous oblige à agir et à obtenir un avis.

Enseignants – Lorsque nous voulons réussir dans un nouveau champ d’action, nous pouvons faire appel à un enseignant pour nous initier aux distinctions fondamentales dans ce domaine. Par exemple, si je voulais apprendre à jouer aux échecs, je pourrais demander à quelqu’un qui est habile à ce jeu de m’en enseigner les rudiments. Je devrais apprendre des notions comme le nom des pièces – le roi, la reine, la tour, etc., les différents mouvements qu’ils peuvent faire, l’échiquier, l’objectif du jeu – pour capturer le roi de votre adversaire, et ainsi de suite. À un niveau avancé, je peux apprendre différentes stratégies, styles de jeux, etc.

Mentors – Traditionnellement, les mentors ont agi comme des parrains auprès de leurs protégés, les aidant dans leur carrière et leur partenaire d’apprentissage les bonnes façons de faire au sein de l’organisation. Actuellement, le mentorat est redéfini et appliqué à de nouveaux domaines, p. ex., le mentorat technique. Alors que le mentorat repose principalement sur le transfert d’un savoir ou d’une expertise préexistants, le *coaching* met l’accent sur la création de nouvelles connaissances et d’une action (voir ci-dessous « Le pouvoir du *coaching* »). Le nouvel art du *coaching* joue un rôle déterminant dans le renouvellement du mentorat.

Entraîneur – Lorsque nous décidons de nous remettre en forme (mentalement ou physiquement), il nous faut suivre un programme d’entraînement qui apportera un changement dans notre capacité d’action par l’exercice et la répétition. Un formateur compétent peut nous aider à concevoir et à mettre en place ce genre de programme.

UNE NOUVELLE FAÇON DE JOUER – LE POUVOIR DU COACHING

Coaching – Bien qu’il existe différentes interprétations de ce qu’est le *coaching*, nous considérons qu’il s’agit d’une méthode d’apprentissage et de production du rendement, fondée sur notre capacité humaine à nous observer nous-mêmes, à questionner ce que nous voyons et à choisir si oui ou non nous voulons changer. Un *coach* nous aide à nous voir d’une façon qui nous permet d’élargir notre horizon de possibilités et à accroître notre capacité d’agir, d’apprendre et de nous développer. Dans bon nombre de situations d’encadrement, le *coach* ne nous enseigne pas de nouvelles compétences, mais nous aide à utiliser les compétences que nous possédons déjà de nouvelles manières afin de produire de nouveaux résultats.

Les apprentis engagés dans des activités déterminées ne parviennent pas toujours à réaliser ce qu'ils veulent. Ces échecs résultent souvent des limites dans notre « façon de voir » ou dans notre « façon de faire » – ou, plus généralement, dans notre « façon d'être ». C'est précisément parce que notre façon d'être est familière, confortable (même si cette façon d'être consiste à se plaindre d'être mal à l'aise) et très souvent automatique (une réaction attendant un stimulus). Le *coach* est là pour aider le coaché à réfléchir sur la façon dont il voit les choses, à questionner sa façon de penser habituelle, à explorer de nouvelles possibilités et des actions possibles ainsi qu'à soutenir et à respecter son autonomie pour qu'il puisse faire ses propres choix.