

Pourquoi un dictionnaire commenté du coaching ?

Le coaching peut encore être considéré comme une toute nouvelle profession. Son développement incroyable, depuis maintenant quinze ans, en fait le nouveau métier à plus forte croissance au niveau mondial. Malgré ce dynamisme qui, de toute évidence, reposerait sur un accueil extraordinaire sur presque tous les marchés de la planète, force est de constater que, pour beaucoup, ce métier est encore très difficile à appréhender. Si certains ne comprennent pas du tout en quoi consiste le coaching, d'autres le perçoivent très simplement comme un nouveau packaging de théories préexistantes telles l'analyse transactionnelle (AT), La Gestalt-thérapie, la programmation neurolinguistique (PNL) et d'autres approches de développement personnel. Or ces raccourcis reposent sur un énorme *malentendu*.

Cette incompréhension a quelques raisons relativement simples. Le coaching n'est pas un nouvel ensemble théorique sur le développement du potentiel humain. C'est tout simplement un métier qui repose sur un nouveau cadre de référence très original et rigoureux. Sa pratique quotidienne implique un certain nombre de compétences comportementales et linguistiques qui existent déjà depuis fort longtemps, mais qui sont utilisées dans un but précis.

Par conséquent, pour véritablement apprendre le métier de coach, il n'y a pas matière à passer du temps à étudier et retenir un nouveau corps de connaissances. Il y a surtout à roder la pratique d'outils de communication au sein d'une relation professionnelle particulièrement originale et très précise. Ainsi, l'apprentissage du métier de coach ne se fait pas au sein d'un contexte universitaire centré sur l'acquisition d'un nouveau savoir, mais plutôt sur le terrain ou au sein d'environnements d'apprentissage qui offrent un cadre particulier centré sur la pratique et le rodage. Pour apprendre comment être coach, l'apprenti doit simplement profiter de situations et d'occasions d'entraînement répétées afin d'acquérir de nouveaux réflexes, et apprendre à mettre en œuvre un contexte de développement et de croissance tout à fait original pour ses clients.

Le langage du coaching

Jusqu'à présent, constatez aussi que le métier de coach ne propose pas une nouvelle terminologie qui lui serait propre. L'apprentissage et la pratique du métier reposent sur une utilisation de mots connus, issus du langage courant. Pour les débutants comme pour les praticiens confirmés il n'y a aucun besoin de se former à un nouvel ensemble de termes, de catégories, de concepts originaux, de jargon technique ni de langage d'initiés. Cela a une conséquence importante : au sein d'un contexte social et professionnel depuis longtemps habitué à manier un grand nombre de termes de communication, il est bien difficile pour le coaching de s'affirmer comme une technique à la fois nouvelle et fondamentalement différente. Lorsque nous utilisons les mêmes mots que par le passé, il peut

sembler évident pour tous que nous parlons de la même chose.

Comment, alors, faire comprendre la différence fondamentale du coaching, sa spécificité propre et son originalité unique en passant par des mots qui véhiculent d'autres cadres de référence historiques ? Si l'on parle du coaching, qui date de quinze ans, avec des termes d'analyse transactionnelle qui existent depuis plus de soixante ans, c'est comme de vouloir aborder Google avec un Minitel. C'est possible, mais on y perd beaucoup en puissance.

Ce qui permet cette confusion, c'est que le coach utilise lui-même souvent des mots du langage de tous les jours, et déjà très largement usités dans le monde de la communication, du développement personnel et de la thérapie. Presque tous les termes qui pourraient s'appliquer au coaching existent depuis longtemps et sont déjà largement employés au sein de quasiment toutes les autres approches et méthodes issues du mouvement du potentiel humain. Par conséquent, il est difficile de percevoir que le coaching est une approche totalement nouvelle. De toute évidence la simplicité linguistique du coaching permet de nombreuses interprétations erronées et des confusions qui ne facilitent pas une réelle compréhension de ce *nouveau métier* qui repose sur *une nouvelle forme de relation avec le client*.

Le sens des mots

Comment faire comprendre la différence fondamentale du coaching, sa spécificité propre, son originalité unique en passant par des mots communs, soit issus du langage de tous les jours, soit empruntés aux approches issues d'autres cadres de référence historiques ?

Le coaching est, dit-on, une technique d'accompagnement. Or, le sens de la notion d'accompagnement, en coaching, est particulier, se reportant presque à la notion de compagnonnage.

De plus, la thérapie aussi accompagne les clients, de même que l'analyse transactionnelle, la Gestalt de Fritz Perls, et toutes les autres approches de thérapies individuelles ou en groupe du siècle dernier. En quoi, alors, l'*accompagnement* par le coaching est-il différent de l'*accompagnement* des autres approches ? Cela mérite réflexion et définition. D'ailleurs, pour en comprendre le sens pratique mis en œuvre au sein d'une relation de coaching, nous vous proposons d'en lire la définition dans ce lexique.

Ce qui apparaît avec le cadre de référence du coaching, c'est que les mêmes mots véhiculent un sens nouveau qui est propre à ce nouvel environnement. Il faut savoir que les mêmes mots utilisés par un coach ne véhiculent pas le même sens précis que pour tout un chacun. Par conséquent, répétons-le, lorsque l'on parle de coaching à un néophyte, il y a presque toujours *malentendu*. De toutes les façons, coaching ou pas, le verbe est trompeur. Tous les mots peuvent cacher autant qu'ils ne révèlent. Lorsque des termes traduisent une pensée ou une émotion, ils ne lui sont que rarement vraiment fidèles. D'ailleurs, les mots trahissent sans discrimination à la fois ceux qui les émettent et ceux qui les entendent. Même dans la même langue, nous communiquons avec approximation, sinon incompréhension. Nous vivons sous l'emprise de Babel.

Lorsque chacun lit ou utilise un mot, il le place dans un contexte qui lui est connu. Il interprète à sa façon personnelle le sens de ce mot. Comment peut-il comprendre qu'un autre donne un sens très différent au même terme s'il

n'est pas passé par la même expérience ? Pour comprendre le sens d'un mot employé dans un contexte particulier, il est préalablement nécessaire d'être familier du contexte en question pour l'avoir vécu. Cela est vrai pour le coaching.

Le sens d'un mot aussi banal que « silence », souvent évoqué en coaching, ne peut être véritablement compris que si l'on connaît vraiment la pratique du coaching pour l'avoir expérimentée.

Par conséquent, lorsque ce mot est utilisé pour définir certaines stratégies de coaching, seuls les praticiens du métier sauront précisément à quel type de silence il fait référence. Tous les autres auditeurs entendront d'autres variantes de l'état auquel il fait référence. Dans ce sens, nous proposons au lecteur de consulter le mot « aspiration » au sein de ce lexique. En effet, dans le cadre de référence du coaching, il peut très souvent être associé à la pratique du silence. La notion de « question puissante » aussi.

Le paradoxe du métier

Par ailleurs, il faut savoir que l'approche de coaching est paradoxale par essence. Cela ne facilite pas la tâche lorsqu'il s'agit de définir ou comprendre le métier.

Le coach professionnel est réputé n'avoir aucun projet sur son client. Il respecte ce dernier au point de ne pas le diriger ni de lui proposer de solutions.

Cette approche très respectueuse permet au client de mieux définir ses propres ambitions, de mener à bien ses propres

projets, à son rythme et à sa manière. Cette posture et cette stratégie presque totalement non directives sur le contenu des objectifs du client permettent à ce dernier de prendre toute sa place, et ainsi de développer son autonomie.

Paradoxalement, il ne faut pas en déduire que le coaching est une approche non directive apparentée à d'autres approches telle celle de Carl Rogers. En effet, certaines des questions que pose un coach peuvent provoquer chez le client un effet de déséquilibre parfois presque violent. Si ce type de question est par définition non directif sur le contenu des enjeux du client, il peut être vécu comme très puissant si l'on considère l'importance et la profondeur du travail qu'il déclenche, et la vitesse de mise en œuvre des plans d'action. Paradoxalement aussi, cela révèle que le coaching est une approche qui a bien un projet sur ses clients. Le coaching souhaite justement que ceux-ci soient autonomes, et le deviennent encore plus au cours de l'accompagnement proposé.

Ces paradoxes du coaching, à la fois sur la forme et sur le projet du client individuel ou collectif ne sont pas les seuls. De nombreux autres termes couramment utilisés dans nos vies quotidiennes et au sein du cadre de cette approche véhiculent plusieurs facettes, quelquefois contradictoires, quelquefois mutuellement exclusives. Pour commencer à comprendre l'art du coaching, ces mots aussi méritent une définition. En guise d'illustration, nous vous proposons de consulter le mot « délégation » que tous les managers, formateurs et consultants emploient quotidiennement.

Un savoir-dire

Le coaching est donc autre chose qu'une nouvelle théorie reposant sur une terminologie d'expert. Il est un savoir-

faire qui repose sur des compétences comportementales que l'on peut paradoxalement décrire avec des mots de tous les jours qui véhiculent un cadre de référence totalement original. Il faut aussi savoir que le métier de coach est surtout un « savoir-écouter » et un « savoir-communiquer » qui reposent sur un savoir-être. Par conséquent, une bonne pratique du métier nécessite une façon originale de percevoir le potentiel humain, une utilisation pertinente d'un ensemble de techniques de communication, et un type de relation avec le client à la fois paritaire, direct et authentique.

Attention

Une fois de plus, ces affirmations n'éclairent absolument pas les personnes étrangères à l'expérience spécifique du coaching.

De toute évidence, puisque le coaching ne repose ni sur une nouvelle théorie de la communication ni sur de nouveaux mots, parler du métier de coach n'est pas du tout aisé. Pour expliquer sa différence ou sa spécificité, de nouvelles définitions plus adéquates deviennent presque indispensables.

Mais il faut savoir que le sens des mots est très important dans la pratique du coach. L'essentiel des compétences d'un coach repose sur son utilisation professionnelle d'un ensemble de techniques de communication et souvent sur une très bonne connaissance linguistique. Par conséquent, si une compétence essentielle pour un coach est l'écoute, la seconde est une bonne capacité d'expression. Ces deux compétences passent obligatoirement par une bonne compréhension du sens des mots, et par le choix judicieux des plus justes.

L'écoute

Il est important de préciser que l'écoute d'un coach n'est pas tant centrée sur le problème perçu ou sur l'ambition avouée par le client. Lorsque ce dernier s'exprime ou se tait, un coach écoute surtout sa façon d'être et d'exprimer ses motivations et enjeux. Pour être plus précis, un coach ne se concentre pas seulement sur la compréhension du contenu apparent du discours, mais aussi, et surtout, sur la musique des phrases, sur les formes et les ombres de l'existence du client, sur le sens caché de ses expressions, sur les structures linguistiques et autres schémas sous-jacents que son exposé laisse indirectement apparaître.

En effet, afin d'accompagner son client dans un changement de perspective puis dans la mise en œuvre de nouvelles stratégies de réussite, l'écoute du coach est centrée sur le cadre de référence du client, ou sur *sa façon* de réfléchir, de sentir, d'agir, etc. Le coach cherche à appréhender les croyances du client, son système de valeurs, ses habitudes de pensée et d'émotion, ses schémas de comportements, etc. Par conséquent, c'est sur les *processus* du client que l'écoute du coach est centrée et ceux-ci sont souvent révélés par ses choix linguistiques.

Attention

Il ne s'agit pas ici d'une écoute analytique, centrée sur une démarche de catégorisation des clients.

Le travail du coach consiste ensuite à intervenir de façon pertinente, courte et précise, pour provoquer silence et réflexion chez le client, parfois par une question, une reformulation ou encore par le partage d'une perception afin de l'aider à subitement prendre du recul sur lui-même.

Le moment d'intervenir et les mots du coach sont choisis pour leur puissance, pour leur efficacité et pour leur précision. L'objet de cette intervention verbale, et presque chirurgicale, est de provoquer, par quelques mots, une brusque prise de distance, de proposer un changement radical de perspective. Ainsi, un coach prête une attention toute particulière :

- d'une part, à la qualité de la communication du client ;
- et, d'autre part, à l'application pertinente des compétences de communication choisies.

Cela souligne qu'un coaching efficace repose d'abord sur un discernement auditif, puis sur une expression verbale à la fois précise, puissante et respectueuse.

L'objectif de ce lexique

Afin d'illustrer l'importance primordiale des mots dans le métier de coach, ce lexique propose un retour partiel et partiel sur le sens des expressions utilisées pour décrire et pratiquer cette profession, et, pourquoi pas, afin d'aider à définir sa différence avec d'autres métiers qui se veulent proches.

Ce glossaire ne prétend pas être exhaustif. Chaque définition tente surtout de proposer au lecteur une réflexion linguistique, qui se veut pédagogique sur le contexte du métier de coach « systémique » pratiqué auprès d'un individu à titre personnel ou professionnel, quelquefois au sein d'une équipe, d'une entreprise ou d'une organisation.

Sachant que chaque définition ci-dessous renvoie souvent le lecteur d'un terme à un autre, et sachant que le sens que nous donnons à chacun des mots ne peut être véritablement compris qu'en percevant sa place au sein de

l'ensemble auquel il participe, il est suggéré de consulter le lexique dans son ensemble, et bien entendu de façon aléatoire. À cette fin, l'ordre des termes proposés dans ce glossaire est tout simplement alphabétique.