

HERNANDEZ Emile-Michel
Professeur Agrégé des Universités
Sciences de Gestion

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP ET COACHING

RÉSUMÉ

Dans un univers complexe et en changement constant rester entrepreneuriale est une impérieuse nécessité pour l'entreprise qui veut augmenter ses chances de survie. Mais faire d'une entreprise existante une entreprise entrepreneuriale, c'est-à-dire une organisation durablement entrepreneuriale, n'a rien d'une évidence tant les tendances au conservatisme et à la bureaucratisation s'accroissent avec le temps.

Depuis quelques années un outil d'accompagnement, le coaching, rencontre un succès croissant. L'objet de cet article est de montrer comment il peut être utilisé pour agir sur le comportement des acteurs de l'organisation et le rendre plus entrepreneurial.

Si aujourd'hui encore aucune définition de l'entrepreneuriat ne fait l'unanimité parmi les chercheurs du champ, on peut quand même noter un assez large accord sur la nécessité d'analyser l'entrepreneuriat comme un processus. Le corollaire de cette approche étant qu'alors il faut tout mettre en œuvre pour que ce processus ne s'arrête pas au bout de quelques mois ou de quelques années limitant ainsi l'espérance de vie de l'organisation. Car si le fait que la moitié des nouvelles entreprises a disparu au bout de cinq ans est largement connu du public, la durée de vie moyenne des entreprises est beaucoup moins connue. Elle n'est que de douze ans, ce qui est extrêmement court. Ainsi le décalage est grand entre l'espérance de vie théorique d'une entreprise et sa durée de vie réelle. Dans un univers complexe et en changement constant rester entrepreneurial devient donc une impérieuse nécessité pour l'entreprise existante qui veut augmenter ses chances de survie. Or si jusqu'à ce jour les alchimistes n'ont trouvé ni le secret de la pierre philosophale transmutant le plomb en or, ni celui de la jeunesse éternelle, en matière organisationnelle par contre on peut dire que l'élixir de jouvence existe garantissant à défaut d'une vie éternelle au moins une vie plus longue : cet élixir de jouvence c'est le "corporate entrepreneurship".

Mais faire d'une entreprise existante une organisation durablement entrepreneuriale n'a rien d'une évidence tant les tendances au conservatisme et à la bureaucratisation croissent avec le temps.

La pédagogie de l'entrepreneuriat est classiquement divisée en trois phases : sensibilisation, formation, accompagnement. Depuis quelques années un nouvel outil d'accompagnement le coaching rencontre un succès croissant. Il peut être utilisé comme accompagnement individuel ponctuel d'entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance (Audet, Couteret, Avenet 2004). L'ambition de cet article est de montrer comment il peut également être utilisé dans un contexte intra-organisationnel pour rendre plus entrepreneurial le comportement des acteurs d'une entreprise existante. Un premier paragraphe présente le concept d'entreprise entreprenante. Puis le véritable phénomène social que constitue aujourd'hui le coaching fait l'objet d'un deuxième paragraphe. Enfin une nouvelle dimension du coaching, le coaching entrepreneurial, est traitée dans un troisième paragraphe.

I L'ENTREPRISE ENTREPRENANTE, PRÉSENTATION DU CONCEPT :

Tout comme pour l'entrepreneuriat, "la" définition du corporate entrepreneurship reste à trouver. Ici le problème est encore plus complexe car Pramodita Sharma et James J. Chrisman (1999 : 13) relèvent que même l'appellation du concept est loin de faire l'unanimité : "a variety of terms are used for the entrepreneurial efforts within an existing organization such as corporate entrepreneurship (Burgelman, 1983 ; Zahra, 1993), corporate venturing (Biggadike, 1979), intrapreneuring (Pinchot, 1985), internal corporate entrepreneurship (Jones and Butler, 1992), internal entrepreneurship (Schollhammer, 1982 ; Vesper, 1984), strategic renewal (Guth and Ginsberg, 1990), and venturing (Hornsby, Naffziger, Kuratko and Montagno, 1993)". Parmi les auteurs français Alain Fayolle (2002) parle du management entrepreneurial. Et Michel Marchesnay (2000 : 111) de l'entrepreneur-manager tout en se demandant si la notion de "management-entrepreneuriat" a bien un sens : "oxymoron sans nul doute, ou tout simplement aporie". Il précise : "Le management c'est l'art d'éviter les risques en établissant des procédures, alors que l'entrepreneuriat, c'est l'art d'assumer les risques en développant des processus : si les deux modes peuvent cohabiter, leur intégration semble bien problématique...". A ces termes nous préférons celui d'entreprise entreprenante plus représentatif d'une entreprise durablement engagée dans un processus entrepreneurial. On pourra reprocher à cette appellation son caractère tautologique si on considère que toute entreprise est, par définition, entreprenante. Or la plupart cessent assez rapidement de l'être causant ainsi leur disparition prématurée.

Les très nombreux auteurs américains ayant traité du corporate entrepreneurship ne s'encombrent pas des hésitations de Michel Marchesnay. Pour eux, pas de doute, le concept existe, encore reste-t-il à le définir.

La définition qu'en ont donné William D. Guth et Ari Ginsberg (1990 : 5) dans un article introductif d'un numéro spécial du *Strategic Management Journal* (Volume 11-1990) sur ce thème est assez largement acceptée : "The topic of corporate entrepreneurship encompasses two types of phenomena and the processes surrounding them : (1) the birth of new businesses within existing organizations, i.e. internal innovation or venturing ; and (2) the transformation of organizations through renewal of the key ideas on which they are built, i.e. strategic renewal."

Et un schéma vient compléter leur définition :

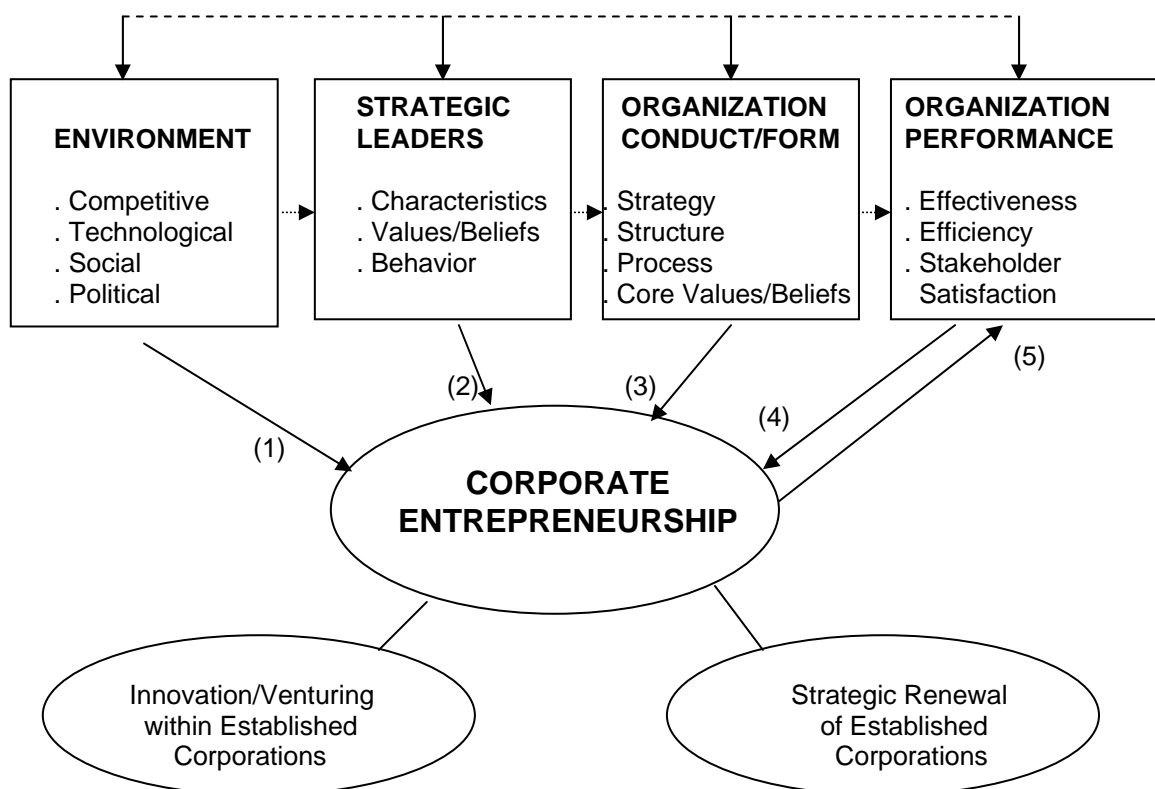


Figure 1 : L'intégration du corporate entrepreneurship dans le management stratégique (Guth et Ginsberg 1990 : 7).

Sharma et Chrisman (1999 : 18) pour définir le concept opposé, eux, l'"independent entrepreneurship" ("the process whereby an individual or a group of individuals, acting independantly of any association with an existing organization, create a new organization") et le "corporate entrepreneurship" ("the process whereby an individual or an group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization"). Howard H. Stevenson et J. Carlos Jarillo (1990 : 23) proposent également leur conception du corporate entrepreneurship : "the field of corporate entrepreneurship would not limit itself to the study of internal venturing, but also to the ability of corporation to act entrepreneurially".

Après avoir défini le concept il faut s'intéresser à sa mise en œuvre. Elle soulève de nombreuses difficultés. Transformer une entreprise existante en une organisation entrepreneuriale n'a rien d'une évidence. Les freins sont nombreux et ralentissent ou découragent les initiatives : la volonté réelle de la direction, les barrières organisationnelles, l'inertie des structures et la lourdeur du fonctionnement bureaucratique, la non-visibilité des objectifs, des enjeux et des règles du jeu...

Il peut même arriver que trop d'entrepreneuriat ait un effet inverse, et qu'au lieu de redynamiser une organisation existante, au contraire il la conduise à sa perte. Julian Birkinshaw (2003 : 25) montre avec l'exemple de l'entreprise Enron comment un excès de culture entrepreneuriale peut nuire au bon fonctionnement d'une organisation. Les deux dirigeants d'Enron, Kenneth Lay et Jeffrey Skilling, tenaient tellement à encourager l'entrepreneuriat que les récompenses n'allaient qu'à la création de nouvelles activités, jamais à la bonne gestion des activités existantes : "Les cadres fulgurants d'Enron ne retiraient guère d'éloges de gérer et de rester attachés aux activités qu'ils

avaient créées... Certains collaborateurs d'Enron étaient au contraire encouragés à prendre en charge de nouveaux défis et à abandonner à d'autres la gestion du quotidien". Ces deux dirigeants avaient, entre autres choses, oublié que le bon fonctionnement organisationnel suppose un juste équilibre entre activités d'exploration et activités d'exploitation. Pour bien fonctionner le corporate entrepreneurship suppose le respect de règles strictes et Julian Birkinshaw (2003 : 25) oppose à l'exemple d'Enron celui de 3M : "entreprise connue pour contrebalancer sa créativité par un conservatisme relatif en matière de responsabilité du financement et de gestion du projet".

Partant d'un travail de terrain Alain Fayolle (2003) fournit "une ordonnance pour ne pas transformer la potion magique en bouillon de culture". Elle repose sur le respect impératif de quatre règles simples. D'abord développer un dispositif de génération et d'exploitation d'idées privilégiant en théorie le processus suivant : "Idée - Évaluation de l'idée - Définition du projet - Mise en œuvre du projet - Création de valeur". Puis avoir un projet concret et réaliste en évitant deux types de dérives : l'imitation, consistant à céder à la tentation et aux effets de mode ; et l'absence de focalisation. Ensuite fixer des règles du jeu simples et compréhensibles par tous. Enfin avoir des outils appropriés et les diffuser largement. Il souligne enfin (2003 : 38) que si "avoir des idées est facile, avoir des entrepreneurs est beaucoup plus difficile".

II COACHING ET COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL :

Le coaching est aujourd'hui un domaine en pleine expansion. Il recouvre à la fois des conceptions théoriques diverses, des pratiques de terrain variées mises en œuvre par des intervenants issus d'horizons extrêmement divers. Le plus sérieux y côtoie le plus original pour ne pas dire le plus farfelu. Et d'excellents professionnels y voisinent avec de véritables charlatans, le titre n'étant pas protégé tout un chacun est libre de s'improviser et de s'intituler "coach". Il convient donc d'en préciser brièvement notre propre conception en indiquant ce qu'est le coaching et surtout ce qu'il n'est pas.

Les coachs peuvent se répartir en trois catégories principales : ceux qui sont issus du conseil ou de la formation ; ceux qui viennent des milieux de la psychologie, qu'ils soient psychiatres, psychanalystes ou psychothérapeutes ; et enfin d'anciens dirigeants ou cadres issus de la fonction ressources humaines qui se sont découvert la motivation et la capacité d'exercer ce rôle. L'importance prise par les professionnels venant des milieux de la psychologie entraîne souvent une fâcheuse confusion entre coaching et psychothérapie.

Dans un ouvrage récent Philippe Askenazy (2004) dénonce cet envahissement de l'analyse du fonctionnement organisationnel par ce qu'il appelle le "tout psychologique", envahissement déclenché pour lui par la publication en 1998 de l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen *Le harcèlement moral* suivie de nombreux autres ouvrages s'inscrivant dans une même approche. Il se dégage de l'ensemble de cette littérature "psy" un pesant fatalisme sans aucun scénario de sortie réalisable, les solutions devant avant tout être individuelles

pour soigner "sa" dépression moderne. Philippe Askenazy (2004 : 38-39) reproche aux "psy" de "promouvoir une forme d'individualisation qui fait système finalement avec l'effacement des rapports collectifs au travail, si souvent dénoncé par ailleurs. Aux vastes étendues des souffrances solitaires au travail répondrait *in fine* l'élargissement du marché des patients pour les psychothérapeutes".

Il faut bien distinguer, comme l'indique Steven Berglas (2003), l'apport de compétences à un employé, cadre ou non, qui "rencontre un problème" ce qui relève du coaching (c'est la conception développée ici du coaching entrepreneurial), de l'employé qui "a un problème" pour qui une psychothérapie est plus appropriée ce qui ne relève plus du coaching.

Si l'entreprise n'est pas un lieu de psychothérapie ce qu'on peut par contre exiger c'est que son fonctionnement ne cause pas de troubles psychologiques au personnel qui y travaille. En d'autres termes la fonction de l'entreprise n'est ni de soigner, ni de rendre malade.

Nous adopterons donc la définition de la Société Française de Coaching pour qui c'est "l'accompagnement de la personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire".

Comme il a été souligné précédemment le coaching se présente sous des aspects divers et variés. Plusieurs auteurs se sont efforcés d'en faciliter l'étude en proposant des typologies. Bernard Hévin et Jane Turner responsables d'un centre de formation le "Dôjô" et auteurs d'un *Manuel de coaching* (2003) en différencient quatre formes :

- le coaching d'intégration : il fournit une aide efficace pour intégrer une nouvelle fonction, pour assumer une nouvelle identité de rôle.

- le coaching de performance : il sert à accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction mais qui vit des difficultés. Cela lui permet de reprendre contact avec ses ressources et ses compétences.
- le coaching de croissance : il s'adresse à des personnes sans problème bien défini mais qui s'interrogent sur leurs choix, se demandent si elles ont pris la bonne direction, se questionnent, mettent en doute les options qu'elles ont prises. Le coaching permet alors de gérer positivement des transitions et de donner un nouveau sens à sa vie.
- le coaching de maintenance : ici l'individu se trouve dans une "phase plateau", il reconnaît que ses efforts, sa réflexion et sa recherche doivent porter sur le préventif car il n'est pas nécessaire d'attendre d'aller mal pour se préoccuper d'aller bien. Le coaching sert à maintenir et enrichir cette "phase plateau".

Gilles Alexandre (2003) propose un autre regard sur les différentes formes de coaching, deux formes se rapprochent de la précédente typologie, deux s'en différencient. Le coaching de performance concourt principalement à une meilleure expression d'une compétence dans une situation donnée, sa première application concerne la prise de fonction. Le coaching de développement se rapporte essentiellement à une meilleure connaissance de soi dans un rôle de manager ou d'expert. Le coaching "miroir" permet aux dirigeants qui le souhaitent de pouvoir confronter leurs idées, leurs priorités ou leurs méthodes avec un interlocuteur neutre donc l'extériorité garantit la confidentialité. Le coaching stratégique, enfin, accompagne la conduite du changement, pilotage du changement, conditions de réussite d'un changement, mobilisation, formation et information des auteurs du changement. Jean-Marc Sauret (2003), enfin, propose un tableau typologique du coaching croisant l'approche analytique de Bateson et la pratique des commandes du conseil en organisation.

Tableau typologique du coaching		L'approche analytique de Bateson	
		L'accompagnement <u>métier</u>	L'accompagnement <u>personnel</u>
La pratique des commandes du conseil en organisation	Le développement professionnel	1-L' "accompagnement métier" pour un "développement professionnel"	2-L' "accompagnement personnel" dans un "développement professionnel"
	La gestion de crise	3-L' "accompagnement métier" en situation de "gestion de crise"	4-L' "accompagnement personnel" en situation de "gestion de crise"

Tableau n° 1 : Typologie du coaching (Jean-Marc Sauret 2003 : 219).

Comment situer le coaching entrepreneurial par rapport à ces diverses typologies. Il a incontestablement une dimension stratégique car il s'intègre dans un processus global visant à rendre l'organisation plus entrepreneuriale. C'est un coaching de performance car son objectif est d'améliorer, de faire évoluer le comportement des acteurs de l'organisation. C'est avant tout un accompagnement métier mais qui peut s'exercer aussi bien dans une organisation fonctionnant bien, il a un objectif de développement professionnel, que dans une organisation en crise, il participe alors d'une gestion de crise.

Après cette présentation du coaching et ce positionnement du coaching entrepreneurial une question préalable doit maintenant être levée : le comportement entrepreneurial relève-t-il de l'inné ou de l'acquis ? Si on estime que le comportement entrepreneurial relève de l'inné, tout au plus pourra-t-on espérer le développer chez des individus qui le possèdent déjà. Le problème de la Direction des Ressources Humaines (DRH) sera essentiellement de recruter du personnel ayant ce comportement pour qu'il le

développe au sein de l'organisation. Si on pense qu'il relève de l'acquis la DRH peut raisonnablement espérer développer ce comportement chez tous les membres du personnel quelles que soient leurs prédispositions initiales. Sur ce point la position d'Howard H. Stevenson et de David E. Gumpert (1985 : 24) est nette : "Avant tout, on doit écarter le principe selon lequel l'esprit d'entreprise serait une qualité innée. On peut, au contraire, classer l'esprit d'entreprise dans une gamme de comportements possibles". C'est également notre position : le comportement entrepreneurial peut être acquis et développé.

Le coaching entrepreneurial a pour objectif de développer chez les acteurs de l'organisation différents comportements entrepreneuriaux. Ces comportements sont divers et variés, seuls les plus caractéristiques seront évoqués ici : Avoir un comportement entrepreneurial c'est :

CRÉER : c'est-à-dire avoir des idées neuves, de l'imagination, sortir de la routine, éviter un comportement mécanique consistant à reproduire à l'identique toujours les mêmes actes, toujours les mêmes comportements.

SENTIR : il faut être enthousiaste, intuitif ; éviter d'être trop rationnel, trop cartésien, trop analytique ; savoir écouter ses deux cerveaux. Les études de marché quantitatives ne sont pas toujours les meilleurs guides pour détecter les marchés de demain. Parfois la seule conviction de l'entrepreneur est un meilleur détecteur d'opportunités que les études les plus sophistiquées.

APPRENDRE : le goût d'apprendre, le goût de l'apprentissage, la curiosité intellectuelle doivent être développés. Il faut aussi accepter l'échec, ce qui est assez peu dans la culture française. Échouer c'est une occasion d'apprendre, une occasion de grandir. C'est apprendre à ne plus recommencer demain les mêmes erreurs.

OSER : c'est savoir saisir les occasions qui se présentent, voir des opportunités là où d'autres ne voient rien ou pire voient des menaces, prendre l'initia-

tive, avoir confiance. C'est ne pas écouter tous les chantages du "ça ne marchera jamais" (cf. la publicité du constructeur automobile Renault).

POSITIVER : être positif ce n'est pas être naïf, avoir une foi aveugle en l'avenir, c'est voir que toute situation contient des éléments positifs, des raisons d'espérer, d'entreprendre. C'est ne pas s'avouer vaincu avant d'avoir commencé à se battre. C'est croire en son projet, savoir convaincre ses partenaires, résister aux difficultés, être résilient ¹.

SE RÉVOLTER : parfois il faut savoir refuser l'ordre établi, l'ordre des choses ; refuser de se soumettre ; accepter de prendre des risques même au détriment de son confort intellectuel et matériel. La passion, l'acharnement d'un Bernard Palissy allant jusqu'à brûler ses meubles pour mettre au point sa technique de l'émail, et prouver à tous ses détracteurs qu'il avait raison, sont restés légendaires. Combien d'entrepreneurs ont connu les plus grandes difficultés avant de réussir à imposer leurs idées, leurs produits, leurs visions.

Il ne s'agit pas bien sûr d'obtenir en quelques séances de coaching un changement complet de mentalité et de comportement des coachés. Un Bernard Palissy ne sommeille pas au cœur de chaque employé. Il s'agit plus simplement et plus raisonnablement de leur montrer qu'un autre comportement est possible, de les inciter à s'y engager et de leur indiquer comment. Mais il reste bien évident que l'action du coach est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans une politique d'ensemble au niveau de l'entreprise, dans une volonté réelle des dirigeants de faire de l'organisation une organisation entrepreneuriale, une entreprise entreprenante.

¹ La résilience est un terme emprunté à la métallurgie et désignant la capacité de résistance d'un métal. Utilisé aujourd'hui en Gestion des Ressources Humaines le concept de résilience concerne et mesure la capacité d'un individu à anticiper et à rebondir face aux crises, aux changements rapides et répétés de carrière. Le concept de résilience devient central dans la façon d'aborder les nouveaux parcours professionnels.

III UNE NOUVELLE DIMENSION DU COACHING. LE COACHING ENTREPRENEURIAL :

Le coaching a jusqu'à ce jour fait l'objet de plus de pratiques, de mises en œuvres que de réflexions théoriques. On peut distinguer trois niveaux : l'utilisation d'activités plus ou moins originales comme support d'un coaching ; le recours à des modèles théoriques "à tout faire", déjà largement utilisés par ailleurs ; enfin, beaucoup plus rares, les constructions véritablement originales et spécifiques au champ. Ces trois niveaux seront d'abord présentés avant de proposer notre propre modèle théorique.

1°) Des conceptions diverses et variées :

L'imagination des consultants étant grande, divers supports de coaching sont utilisés ainsi par exemple le cheval, la cuisine, le positionnement de la voix, le tao, etc. Mais c'est incontestablement le "horse-coaching" qui a été le plus médiatisé et a fait l'objet du plus de réflexions. Le cheval est mis au service de la communication et de l'efficacité des hommes dans les organisations (Hélène Dufau, Bernard Piazza 2003). Il est utilisé comme révélateur du comportement humain : "Il s'agit de valoriser la capacité des chevaux à percevoir, et à réagir de manière immédiate à des "signaux non-verbaux faibles" (micro-mimiques, attitudes, comportements, voire libération de messages chimiques impalpables liés au stress, etc.) qui traduisent, au-delà de toute formalisation à travers le discours conscient, et de toute "intellectualité" ou référent socioculturel, l'état intérieur et les intentions profondes de leur vis-à-vis. Car on ne peut pas tricher dans ce domaine face à un cheval" (Hélène Dufau 2003 : 180). Cela permet selon Gérard Dorsi (cité par Hélène Dufau 2003 : 180) de "dresser le profil individuel des aptitudes et freins à la communication, mettre en évidence les signaux faibles dans la communication non-verbale et leurs effets qui deviennent immédiatement perceptibles, dynamiser les conduites de collaboration et de partenariat, optimiser les complémentarités individuelles dans le cadre du travail en

équipe, renforcer le leadership et adapter sa démarche grâce aux effets mis en évidence dans la relation avec le cheval".

On notera à travers cet exemple du horse-coaching une évolution des pratiques. Il ne s'agit pas pour le coaché de monter sur le cheval mais simplement de le conduire en tenant la longe. Cela limite les risques d'échec. On est loin de pratiques comme le saut dans le vide, la marche sur des braises ou le franchissement d'un pont de singe où certains se retrouvaient en situation d'échec face à leur équipe avec souvent des conséquences dommageables pour la suite de leurs activités professionnelles.

Avec le horse-coaching au moins on est dans le "soft" même si certains peuvent douter de son utilité, et puis cela permet à quelques consultants de rentabiliser leur amour de la campagne et des chevaux.

Les principaux outils d'analyse utilisés en matière de coaching sont l'analyse transactionnelle (AT) la programmation neurolinguistique (PNL). Fondée par le docteur Eric Berne, un psychiatre américain, dans les années 60, l'AT est une théorie sur le développement de la personne, un modèle de psychologie sociale centré sur les échanges entre les personnes et aussi une approche thérapeutique. Pour l'AT toute relation est négociation et transaction. Ce qui caractérise cette approche c'est la perspective optimiste de la nature humaine, et la croyance en la nécessaire authenticité dans les relations humaines. Elle est surtout connue à travers son analyse ternaire des états du moi : l'enfant (émotions spontanées, intuition, expression de nos sentiments), l'adulte (pensée rationnelle, objectivité, esprit d'analyse et de déduction), le parent (valeurs morales, jugements, préjugés et croyances) (Chantal Higy-Lang, Charles Gellman 2002 : 358). Le bon sens de ses concepts et son vocabulaire délibérément simple lui ont assuré un grand succès dans les années 80 et une large utilisation en gestion pour traiter les conflits, apprendre à négocier, former les vendeurs, etc.

Puis est arrivée la PNL qui "semble être aujourd'hui la voie royale conduisant vers le coaching" (Gilles Forestier 2002 : 59). Cette nouvelle approche du comportement et du psychisme humain, synthèse pragmatique de différentes théories et courants de pensée, est née au milieu des années 1970 sur le

campus de l'université de Santa Cruz en Californie. Elle part de deux principes : "Notre représentation du monde n'est pas le monde" et "Les hypothèses que nous posons conditionnent les résultats que nous obtenons". Ses inventeurs, John Grinder et Richard Bandler, ont observé et décodé comment font les professionnels réussissant particulièrement bien dans leur domaine pour pouvoir reproduire ce qu'ils font aussi bien qu'eux. Comme l'AT la PNL est utilisée dans de nombreux domaines : communication, management, négociation, relation d'aide, santé, gestion de carrières, pédagogie et apprentissage, hautes performances sportives, etc. Comme exemple on peut citer le modèle d'Éléna Fourès (2003), une transposition directe de la PNL au coaching.

Quelques coachs, plus rares il est vrai, ne se contentent pas de recourir à des modèles théoriques "à tout faire" comme l'analyse transactionnelle ou la programmation neurolinguistique. Ils s'efforcent de construire des modèles plus originaux, des modèles mieux adaptés aux spécificités du coaching.

Ainsi Chantal Higy-lang et Charles Gellman (2002) se sont inspirés de la gestalt-thérapie, une démarche phénoménologique qui privilégie la description plutôt que l'explication, pour construire leur modèle de coaching. Due à Friedrich Perls la gestalt-thérapie (ou thérapie de la forme) est un système psychologique moderne de type intégré. Elle vise à aider le sujet à devenir vraiment lui-même en ressentant et en nommant ses émotions. L'important est le "maintenant" et le "comment" autrement dit l'accent est porté principalement sur comment changer l'expérience, plutôt qu'analyser pourquoi elle dysfonctionne. Sur le plan méthodologique c'est une thérapie complexe, fondée tout à la fois sur le psychodrame, la psychanalyse, la relaxation, le jeu...

L'approche de Bernard Hévin et Jane Turner (2003) est intéressante à un double titre. D'abord leur modèle est dual. Selon ces auteurs : "Pour être un coach efficace, des exigences de deux ordres sont à satisfaire de manière permanente. Celles-ci relèvent de deux logiques fondamentales et incontournables qui se trouvent illustrées par toute intervention sur les systèmes hu-

mains : l'axe technique et l'axe relationnel" (2003 – 59). Aussi leur modèle de coaching, pour répondre à ces exigences, comprend-t-il à la fois un modèle "D" (modèle disciplinaire traitant des compétences techniques nécessaires au coaching) et un modèle "R" (modèle relationnel représentant ce qui est nécessairement à l'œuvre dans la relation à l'autre au sein d'une action de coaching). Ensuite leur modèle disciplinaire est une construction originale basée sur sept cartes et baptisé "le Renouveau de la vie adulte". Il fournit "un modèle théorique indispensable pour coacher un individu, une équipe, une organisation, et faciliter le changement au travers de l'accompagnement du coaché, dans l'atteinte de ses objectifs et la réussite de son projet" (2003 : 65). Ces sept cartes sont les anciens et les nouveaux principes, le cycle du changement, les valeurs fondamentales, les domaines de vie, les cycles de vie à l'âge adulte, l'apprentissage à l'âge adulte, les aires de conscience.

2°) Le coaching entrepreneurial :

Le modèle de coaching proposé (MC) a également deux composantes, un modèle théorique (MT) et un modèle relationnel (MR) :

$$MC = MT + MR$$

Un tableau schématise ce modèle qui sera ensuite explicité :

MODÈLE THÉORIQUE	
Niveau Productif : Concept d'auto-efficacité	} Développement professionnel
Niveau Organisationnel : Analyse stratégique	
Niveau Existentiel : Pensée positive	} Développement personnel

MODÈLE RELATIONNEL
Écoute : attitude intérieure
Congruence : accord avec soi-même
Acceptation inconditionnelle de l'autre
Empathie

Tableau 2 : Modèle de coaching entrepreneurial.

Le modèle théorique proposé va de l'individu dans son travail (concept d'auto-efficacité), à l'individu dans son organisation (concept d'analyse stratégique), et à l'individu dans son existence (concept de pensée positive). Il va donc en élargissant sa perspective allant du plus étroit (l'efficacité de l'employé à son poste) au plus large (la dimension existentielle englobant la vie au travail et la vie en dehors du travail). Il utilise aussi bien les apports de la psychologie (auto-efficacité) que ceux de la sociologie des organisations (analyse stratégique). Ces divers emprunts utilisés pour construire le modèle vont maintenant être précisés.

Le concept d'auto-efficacité est emprunté à Albert Bandura, un des plus célèbres psychologues américains (d'origine canadienne), au fondement du courant sociocognitivist en psychologie. Un volumineux ouvrage intitulé *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle* (2003) présente en détail l'apport de cet auteur majeur à la psychologie. Pour Bandura, le système de croyance sur son auto-efficacité, ou sentiment d'efficacité personnelle, est au

fondement de la motivation, du bien-être et des accomplissements humains. Pour lui, si les gens ne sont pas convaincus qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raisons d'agir ou de persévérer face aux difficultés. Bandura a réuni dans son ouvrage précédemment cité une masse impressionnante de preuves empiriques de ces croyances d'efficacité personnelle dans presque tous les domaines de la vie. Influence sur la façon dont on pense, de façon productive, dévalorisante, optimiste ou pessimiste ; sur la motivation et la persévérance face à l'adversité ; sur la vulnérabilité au stress et à la dépression ; sur les choix de vie que l'on fait, et sur la conduite globale de sa vie, etc ⁽²⁾.

L'analyse stratégique est mieux connue des gestionnaires. Après l'apport de Bandura, elle permet de replacer l'individu dans l'organisation évitant ainsi la dérive souvent dénoncée du coaching vers le psychologisme que Castel (1980) définit ainsi : "le psychologisme transforme une situation qu'il faudrait appréhender aussi d'un point de vue social, historique et politique en une simple question psychologique. C'est-à-dire en un problème dont la maîtrise des dimensions personnelles suffit à épuiser le sens et à donner la solution".

Deux ouvrages fondamentaux sont à l'origine de l'analyse stratégique : le premier, *Le phénomène bureaucratique*, a été publié par Michel Crozier en 1963, le second *L'acteur et le système* de Michel Crozier et Erhard Friedberg date de 1977. Cette théorie fait le lien entre l'individuel (l'acteur) et le collectif (l'organisation). Pour ces auteurs des faits collectifs sont le résultat d'un agencement plus ou moins stabilisé des différentes actions individuelles ; les agents se transforment en acteurs, dans le sens où, entités individuelles ou collectives, ils sont capables d'agir. L'individu n'est pas considéré comme un être positif qui réagirait quasi mécaniquement à des stimuli extérieurs (affectivité, argent). Les acteurs agissent au contraire en fonction de stratégies,

² Le lecteur réticent à l'idée de se plonger dans les 859 pages de l'ouvrage de Bandura trouvera une excellente présentation de l'ensemble de son œuvre dans un numéro de la Revue Savoirs, *De l'apprentissage social au sentiment d'efficacité personnelle. Autour de l'œuvre d'Albert Bandura*, Éditions L'Harmattan, Paris, 2004.

plus ou moins explicites. Un acteur se caractérise donc par le fait qu'il est apte à élaborer des choix et à construire des stratégies. Enfin cette théorie présente l'organisation comme un lieu de pouvoir.

Le recours à ces travaux dans le cadre d'un coaching permet de replacer le coaché dans son organisation, de lui faire prendre conscience de ses marges de manœuvre, de sa liberté d'action mais aussi des contraintes, des limites à cette liberté d'action.

Les deux premiers éléments du modèle théorique, auto-efficacité et analyse stratégique, relèvent du développement professionnel de l'individu. Le troisième élément, la pensée positive, relève lui du développement personnel. La pensée positive a été essentiellement formalisée par des auteurs nord-américains comme Normand Vincent Peale (1983) ou Vera Peiffer (1995). C'est une attitude existentielle qui repose sur le principe selon lequel tout individu possède un riche potentiel qu'il doit apprendre à utiliser et à développer en combattant la tendance à la dévalorisation de soi, à l'anxiété et au pessimisme ; en s'entraînant méthodiquement à se mobiliser en vue d'objectifs clairs et précis, à percevoir le futur avec confiance et à visualiser de façon créative les résultats espérés.

Cette vision du monde correspond, il faut bien le reconnaître, plus à la mentalité américaine qu'à la mentalité française plus encline à la critique, au dénigrement et à l'auto-flagellation. Elle explique peut-être pourquoi un employeur américain verra dans l'erreur d'un de ses subordonnés une occasion d'apprendre, de progresser, alors qu'un employeur français y verra plutôt la preuve qu'il est irrémédiablement mauvais ; et pourquoi la mentalité entrepreneuriale est beaucoup plus largement répandue aux États-Unis qu'en France.

Le coaching étant d'abord et avant tout une relation à l'autre il est bien évident que le modèle théorique doit aller de pair avec un modèle relationnel. Mais avant d'en préciser les composantes il semble nécessaire de traiter en préalable de la nécessité ou non pour le coach d'avoir fait un travail sur lui-même et d'être supervisé, obligations que l'on retrouve dans les divers manuels de coaching. Le coaching entrepreneurial est un coaching managé-

rial. Il vise à modifier un comportement au sein d'une organisation, il s'adresse à des individus présumés sains sur le plan psychologique. Il n'a pas de visées thérapeutiques. Il ne relève ni de la psychanalyse, ni des thérapies cognitives et comportementales (TCC) aussi le travail sur soi semble moins indispensable que pour un coaching "psy". Ceci ne dispense toutefois pas le coach d'une réflexion approfondie sur son rapport aux autres. Quant à la nécessité d'une supervision, elle n'est pas spécifique au coaching. Dans toute profession il est utile face aux difficultés de pouvoir les exposer à des collègues, de bénéficier de conseils pour trouver une solution à un problème trop complexe pour soi seul. Cela relève du simple bon sens.

Sur le plan relationnel quatre compétences semblent particulièrement importantes en matière de coaching :

L'écoute : écouter n'est pas entendre, c'est beaucoup plus, c'est véritablement une attitude active. L'écoute, pour un coach, nécessite un véritable apprentissage. C'est suspendre toute volonté de jugement, toute recherche de la vérité. C'est, pour reprendre la formule de Flaubert (citée par Hévin et Turner 2003 : 175) "renoncer à la rage de vouloir conclure".

La congruence : c'est l'accord avec soi-même. Pour Hévin et Turner (2003 : 126) "la congruence dans la relation se caractérise par l'authenticité et l'absence de comportements défensifs, étayée par l'accès du coach sur sa propre expérience, ce qui revient à dire qu'il doit être exactement ce qu'il est sans se cacher derrière une façade ou un rôle quelconque". En d'autres termes, une attitude congruente demande au coach une maturité certaine, et une grande lucidité sur son fonctionnement et son rapport aux autres.

L'acceptation inconditionnelle de l'autre : accepter l'autre, ce n'est pas l'approuver, c'est l'accepter dans sa différence. Le coach n'est ni un professeur de morale expliquant au coaché ce qu'il est bien de faire, ni un modèle que le coaché se doit d'imiter. La relation de coaching est une relation entre adultes basée sur la compréhension, la tolérance et le respect.

L'empathie : pour Jean Decety (2004 : 30) l'empathie c'est d'abord "un sentiment de partage et de compréhension affective", c'est ensuite "une émotion particulière, ou attitude qui conduit à des comportements prosociaux, altruistes (une définition proche de la sympathie dans son usage en langue anglai-

se)". Pour le coach l'empathie relève de la compréhension. Elle consiste à entrer en résonance avec le monde subjectif du coaché pour ressentir le monde et les événements "comme s'ils étaient les siens", mais en n'oubliant jamais que ce ne sont pas les siens.

CONCLUSION :

L'entrepreneur est souvent présenté comme animé par une vision de ce que va être l'organisation qu'il est en train de construire. Pour Louis Jacques Filion (1990 : 59) : "la vision est définie comme une projection : une image projetée dans l'avenir de la place que l'entrepreneur veut que ses produits occupent finalement sur le marché, et également une image du type d'entreprise nécessaire pour y parvenir. En bref, la vision fait référence à où il veut mener son entreprise". Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel répartissent les travaux sur la stratégie en une dizaine d'écoles et parmi celles-ci une qualifiée d'"entrepreneuriale" dont le maître mot est le terme vision définit comme "une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant ou, du moins, qui s'exprime par sa voix" (1999 : 136).

Or le seul contenu du cerveau du dirigeant ne suffit pas à rendre une organisation entrepreneuriale. Un ouvrage récent de Jim Collins *De la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader* (2003) montre que les meilleures entreprises sont celles où le choix des hommes passe avant la définition de la vision. Le coaching entrepreneurial va tout à fait dans ce sens puisqu'il permet à la vision entrepreneuriale de n'être plus l'affaire du seul dirigeant mais de devenir celle de tous les acteurs de l'organisation, à l'entreprise de devenir entreprenante.

BIBLIOGRAPHIE

ALEXANDRE Gilles, "Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation", p. 192-202 dans *Encyclopédie des Ressources Humaines* coordonné par José ALLOUCHE, Éditions Vuibert, Paris, 2003.

ASKENAZY Philippe, *Enquête sur le nouveau productivisme*, Éditions du Seuil/La République des Idées, Paris, 2004.

AUDET Josée, COUTERET Paul, AVENET Grégory, "Les facteurs de succès d'une intervention de coaching auprès d'entrepreneurs : une étude exploratoire" Communication au 7^{ème} Congrès International Francophone Entrepreneuriat et PME, 27-28-29 Octobre 2004, Montpellier.

BANDURA Albert, *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2003.

BERGLAS Steven, "Les vrais dangers du coaching", *L'Expansion Management Review*, n° 110 Septembre 2003, p. 15-21.

BIGGADIKE R., "The risky business of diversification", *Harvard Business Review*, 1979 Volume 57 n° 3, p. 103-111.

BIRKINSHAW Julian, "Le paradoxe de l'entrepreneuriat", *L'Expansion Management Review*, n ° 109 Juin 2003, p. 19-29.

BURGELMAN R.A., "Corporate entrepreneurship and strategic management Insights from a process study" *Management Science*, 1983 Volume 29, p. 1349-1364.

CASTEL R., "Le psychanalisme" dans *Philosopher C. DE LA CAMPAGNE* et R. MAGGIORI, Éditions Fayard, Paris, 1980.

COLLINS Jim, *De la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader*, Éditions Village Mondial, Paris, 2003.

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil, Paris, 1963.

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.

DECETY Jean, "Neurosciences : les mécanismes de l'empathie", *Revue Sciences Humaines* n° 150 Juin 2004, p. 30-31.

DUFAU Hélène, "Du coche au coach. Le cheval et le manager", *Communication et Organisation* n° 23 1^{er} Trimestre 2003, p. 179-186.

DUFAU Hélène, PIAZZA Bernard, "Le cheval au service de la communication et de l'efficacité des hommes dans les organisations", *Communication et Organisation* n° 23 1^{er} Trimestre 2003, p. 167-176.

FAYOLLE Alain, "Le management entrepreneurial : mythe ou réalité ?", p. 81-107 dans *Transdisciplinarité. Fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?* sous la direction de Michel PÉRON, Éditions Economica/Gestion, Paris, 2002.

FAYOLLE Alain, "Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations. Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ?" *Gérer et Comprendre*, n° 72 Juin 2003, p. 26-39.

FILION Louis Jacques, "Vision and relations : elements for an entrepreneurial metamodel", *Frontiers of entrepreneurship Research*, 1990, p. 57-71.

FORESTIER Gilles, *Ce que coaching veut dire*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

FOURÈS Éléna, *Comment coacher*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.

GUTH William D., GINSBERG Ari, "Guest editors' introduction : corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 1990 Volume 11, p. 5-15.

HÉVIN Bernard, TURNER Jane, *Manuel de coaching*, Éditions Dunod, Paris, 2003.

HIGY-LANG Chantal, GELLMAN Charles, *Le coaching*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

HIRIGOYEN Marie-France, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Éditions Syros, Paris, 1998.

HORNSBY Jeffrey S., NAFFZIGER Douglas W., KURATKO Donald F., MONTAGNO Ray V., "An interactive model of the corporate entrepreneurship process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1993 Volume 17 n° 2, p. 29-37.

JONES G.R., BUTLER J.E., "Managing internal corporate entrepreneurship : An agency theory perspective", *Journal of Management*, 1992 Volume 18, p. 733-749.

MARCHESNAY Michel, "L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique", *Revue Internationale PME*, 2000 Volume 13 n° 1, p. 105-116.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, *Safari en pays stratégique*, Éditions Village Mondial, Paris, 1999.

PEALE Normand Vincent, *Soyons positifs*, Les Éditions de Mortagne, Ottawa, 1983.

PEIFFER Vera, *Soyez positifs !*, Éditions J'ai Lu, Paris, 1997.

PINCHOT G. III, *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York, 1985.

SAURET Jean-Marc, *Le Management Post-Moderne*, Éditions L'Harmattan/Dynamiques d'entreprises, Paris, 2003.

SCHOLLHAMMER H., "Internal corporate entrepreneurship", p. 209-229, dans *Encyclopedia of entrepreneurship* édité par C.A. KENT, D.L. SEXTON, K.H. VESPER, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982.

SHARMA Pramodita, CHRISMAN James J., "Toward a reconciliation of the definitional issues in the fields of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 1999 Volume 23 n° 3, p. 11-27.

STEVENSON Howard H., GUMPERT David E., "Au cœur de l'esprit d'entreprise", *Harvard-L'Expansion*, n° 38 Automne 1985, p. 23-33.

STEVENSON Howard H., JARILLO Carlos J., "A paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 1990 Volume 11, p. 17-27.

VESPER Karl, "Three faces of corporate entrepreneurship : A pilot study", *Frontiers of Entrepreneurship Research* 1984, p. 294-326.

ZAHRA S.A., "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior : A critique and extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1993 Volume 17 n° 4, p. 5-21.