

Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance

6ième congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat

19-20 et 21 novembre 2009 - Sophia Antipolis

COMMUNICATION

FAUT-IL IMPORTER LE COACHING AU SERVICE DU CREATEUR-

ENTREPRENEUR ?

POUR DE NOUVELLES PERSPECTIVES DANS LE CHAMP DE

L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Franck BARES

Professeur Associé

I.C.N Business School

Laboratoire de recherche CEREFIGE

E-mail : franck.bares@icn-groupe.fr

Sybil PERSSON

Professeur Associé

I.C.N Business School

Laboratoire de recherche CEREFIGE

E-mail : sybil.persson@icn-groupe.fr

Résumé

Dans quelle mesure la démarche coaching qui se développe en entreprise, est-elle susceptible de prendre une place inédite dans le champ spécifique de l'accompagnement de l'entrepreneur, notamment en phase de création et de démarrage d'activité ? Pour répondre à cette question, le choix est fait de prendre en compte les éléments structurants d'une profession émergente – le coaching – en les déclinant ensuite au service du créateur – entrepreneur pour envisager de nouvelles perspectives théoriques en matière d'accompagnement.

Une première partie rend compte de la pratique coaching d'après ceux qui la prescrivent et la professent en entreprise. Elle se conclut par un focus sur le coaching du dirigeant susceptible d'éclairer le coaching de l'entrepreneur. Une deuxième partie envisage les spécificités d'un coaching de type entrepreneurial en le situant au service du créateur en voie d'entreprendre. Il est alors possible à la lueur de rares études empiriques existantes de conceptualiser les apports du coaching à l'entrepreneur, ainsi que les points de vigilance à développer pour les structures et institutions accompagnantes dans la mesure où elles sont susceptibles de prescrire ou favoriser des démarches de coaching.

La réflexion conduite au plan théorique considère que le coaching pourrait constituer une façon novatrice d'accompagner un entrepreneur en chemin, moins sur le registre usuel de validation normative d'un projet *a priori* mais bien davantage sur un registre qui consiste à « investir » le potentiel entrepreneurial du créateur en situation. Le coaching enrichira alors la notion d'accompagnement souvent regardée comme une pratique d'aide d'abord pédagogique ou éducative (tutorat, mentorat, incubation, pépinière).

Mots clés : Accompagnement, coaching, potentiel entrepreneurial

Fort de son irrésistible développement (Alexandre 2003), le coaching semble avoir conquis ses lettres de noblesse dans le monde de l'entreprise : il se professionnalise et se structure sous la poussée des principales fédérations professionnelles¹. Au sein du nouvel esprit du capitalisme, la fonction du coaching serait de développer le potentiel et les compétences des hommes de l'organisation selon Boltanski et Chiapello (2002). Pourtant, sur le registre spécifique de l'accompagnement de l'entrepreneur, au-delà de l'intérêt récent accordé au mentorat (St-Jean, 2008 ; Simard et Fortin, 2008), le coaching reste encore peu conceptualisé et mérite d'être interrogé.

Dans quelle mesure la démarche coaching est-elle susceptible de prendre une place inédite dans le champ spécifique de l'accompagnement de l'entrepreneur, notamment en phase de création et de démarrage d'activité ? Tel est le questionnement qui guide la réflexion ici conduite. Pour répondre à cette question, le choix est fait de prendre en compte les éléments structurants d'une profession émergente - celle des coachs - non pour s'y soumettre strictement, mais pour envisager leur possible déclinaison au service de l'entrepreneuriat. La démarche proposée est d'essence théorique, même si elle s'appuie sur quelques éléments empiriques issus d'autres recherches. Elle s'articule *in fine* autour de la notion de potentiel qui apparaît comme le point de jonction naturelle entre entrepreneuriat et coaching avec la création d'activités pour le premier et le développement de compétences pour le second.

Deux grandes étapes sont proposées. Une première partie rend compte de la pratique coaching d'après ceux qui la prescrivent et la professent en entreprise. Elle se conclut par un focus sur la forme de coaching considérée comme la plus noble par la profession, à savoir le coaching du dirigeant. Une deuxième partie envisage ensuite les spécificités d'un coaching de type entrepreneurial en le situant au service du créateur en voie d'entreprendre. Il est alors possible à la lueur de rares études empiriques existantes de conceptualiser les possibles apports du coaching à l'entrepreneur, ainsi que le comportement souhaitable à développer pour les structures et institutions accompagnatrices dans la mesure où elles sont susceptibles de prescrire ou favoriser des démarches de coaching.

¹ Citons principalement : ICF, AEC et SFCoach :

International Coach Federation France www.coachfederation.fr

Association européenne de coaching <http://www.aecoaching.eu/site/Accueil-141.html>

Société française de coaching <http://www.sfcoach.org/>

1. Du coaching des origines au coaching du dirigeant

Inconnu en entreprise il y a 20 ans, émergeant il y a 15 ans, florissant depuis 10 ans, le coaching apparaît pour la recherche gestionnaire à la fois comme le symptôme et le remède ambigu d'une relation qui évolue entre l'individu et l'organisation (Alexandre, 2003 ; Bayad et Persson, 2005 ; Fatien, 2007 ; Pezet, 2004). Il semble constituer un nouveau mode d'apprentissage (Louart, 2002 ; Persson, 2007). Quelles sont les sources sur lesquelles s'appuie le coaching ? Comment se distingue-t-il des autres pratiques d'accompagnement ? Quelles sont ses fonctions clés quand il s'adresse aux dirigeants ? Telles sont les trois questions auxquelles répond cette première partie en s'appuyant sur la littérature professionnelle.

1.1. Sources et définitions du coaching

Dans la langue anglaise, le mot *coach* apparaît en tant que verbe transitif (donner des leçons particulières à quelqu'un, entraîner une équipe), en tant que nom commun (répétiteur, entraîneur) et se transforme par le gérondif en *coaching* (leçons particulières, répétitions, entraînement). Le terme anglais ne ferait selon la littérature francophone que renouer avec ses origines continentales puisqu'il aurait été adopté originellement du mot français *coche*. Ainsi au plan étymologique, le coaching est d'abord européen. Issu du latin *caudica*, il voyage en Hongrie (*kocsi*), en Allemagne (*Kutsche*) en France (*coche*, *cocher*) et en Angleterre où il s'ennoblit (*coach*). Ce qui permet d'emblée de considérer que le coach hésite alors au plan de sa posture entre l'humble cocher français, domestique, et le noble coach anglais, sportif, tout en œuvrant sur le commun et vaste terrain de la guidance.

Dans la littérature des coachs, le coaching s'appuie facilement sur des ressources de légitimation aussi nobles que variées. Les références répertoriées empruntent plusieurs figures historiques, philosophiques, sportives :

- l'éminence grise et le conseiller du prince,
- les racines traditionnelles autour du compagnonnage et de l'apprentissage,
- les origines philosophiques porteuses du souci de soi à travers les âges,
- la référence incontournable au père fondateur Socrate et à la maïeutique éventuellement enrichie de bienveillance rogérienne,

- et enfin les références sportives nombreuses de l'Angleterre du XVIII^{ème} siècle qui s'actualisent avec le coach de tennis médiatisé par Gallwey.

L'ensemble confère une légitimité à un phénomène pourtant récent dans le monde managérial. Ainsi le coaching tire de loin ses sources, s'inscrivant dans une logique d'héritages multiples pour se développer dans un présent très actuel

Pour la Société française de coaching créée en 1997, le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. L'ICF (International Coach Federation) qui est la première association internationale de coachs, considère le coaching comme un processus d'accompagnement qui libère le potentiel d'un individu et d'une équipe pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Par ailleurs, au-delà de cette articulation affirmée entre potentiel et objectifs, une synthèse de 86 définitions consacrées au coaching dans l'espace francophone entre 1992 et 2006 (Persson et Bayad, 2007) analyse cette pratique comme un accompagnement appuyé sur une relation interpersonnelle, en général circonscrit dans le temps, utilisant principalement des situations d'entretien, visant à résoudre des problèmes, à atteindre des objectifs et à générer du mieux-être, notamment en situation de changement. La finalité du coaching est de développer des ressources humaines latentes pour une organisation donnée, dans une approche conjointe organisation-individu, favorisant une dynamique d'apprentissage.

Le praticien du coaching, appelé coach, est un conseiller sans conseils *a priori*. Il est le plus souvent bipolaire, à la fois stratégique et humaniste, non forcément spécialiste du ou des problèmes à résoudre, mais généraliste expérimenté des problématiques professionnelles et humaines, bénéficiant d'une solide connaissance des relations humaines et de ses propres modes de fonctionnement. Le bénéficiaire du coaching (le coaché) est le plus souvent un professionnel (dirigeant, cadre) ayant des responsabilités managériales ou un projet à conduire, une fonction à développer, un changement à assumer.

1.2. Le coaching au sein de la nébuleuse des pratiques d'accompagnement

Si le coaching appartient à la nébuleuse des pratiques d'accompagnement (Paul, 2004), il se distingue pourtant de ses voisins et cousins que sont le mentorat (où l'ancien protège le nouveau), le tutorat

(où la fonction de savoir est localisée chez le tuteur), l'enseignement (où une connaissance *a priori* est envisagée comme devant être transmise).

Ainsi le coaching apparaît *a priori* comme un complément voire une alternative à un dispositif de formation personnalisée. Dans sa version la plus traditionnelle, il évoque le mentorat. Il s'apparente alors au tutorat, mais dans une perspective qui se veut non modélisante, ce qui signifie un moindre apport de contenu au profit d'une plus grande part accordée au processus d'accompagnement personnel. Enfin dans sa version la plus intime, le coaching peut s'apparenter, avec plus ou moins de bonheur et de risque, au travail d'influence d'une éminence grise, d'un gourou qui met le disciple sur son chemin initiatique. Le coaching prend alors une coloration anthropologique : il embrasse la dynamique des talents sur fond de potentiel à développer, voire de destinée à accomplir (Richez, 2006).

Le coaching se distingue également du conseil. Le conseil intervient d'abord dans une logique de contenu avec une solution *a priori* sous l'angle organisationnel alors que le coaching s'établit dans un processus d'analyse de la demande sous l'angle psychosociologique. Ainsi le conseil agit de façon prioritaire dans une dynamique d'expertise en apportant des contenus-réponses à des questions-problèmes, alors que le coaching travaille dans un ensemble plus complexe *contenu-processus-sens* en s'appuyant sur les représentations existantes du coaché (Lenhardt et Persson, 2006) et en faisant émerger de nouvelles par le jeu - levier d'un questionnement éventuellement subversif (Chavel, 2003). Le coaching apparaît donc lié au processus créatif, en n'hésitant pas à capitaliser sur une dynamique de jeu très sérieux ou de rébellion productive.

Enfin le coaching se distingue de la thérapie, même si les coachs mettent volontiers en relief leurs connaissances ou leur formation dans ce domaine pour garantir leur aptitude à investir la relation avec le coaché sans devenir l'objet inconscient des phénomènes transférentiels inhérents à toute relation humaine (Angel et Amar, 2005). Le coaching vise la solution et non la compréhension, même si il est recommandé au coach de comprendre le coaché pour l'accompagner au mieux.

En effet, la dynamique relationnelle en œuvre suppose une proximité qui reste à prendre en compte à la lueur des savoirs psychologiques, mais également psychosociologiques et sociologiques. A la

différence d'une thérapie, le coaching intervient davantage sur le projet professionnel que sur le projet personnel, sur le futur que sur le passé, Il s'inscrit pourtant dans une logique de développement professionnel plus ou moins corrélée à une logique de développement personnel (Persson, 2007).

Pour Richez (2006) qui s'inspire des travaux de Paul (2004) sur l'accompagnement, le coaching se positionne au service du potentiel, ce qui explique sa déclinaison sur le registre de l'éveil, entre guidance et conduite, conformément à l'étymologie du terme identifiée plus haut. Le coaching se distingue alors d'une posture éducative mentorale qui résonne à la notion de « veiller sur » mais également d'une posture disciplinaire tutorale évoquée par la terminologie « sur-veiller ».

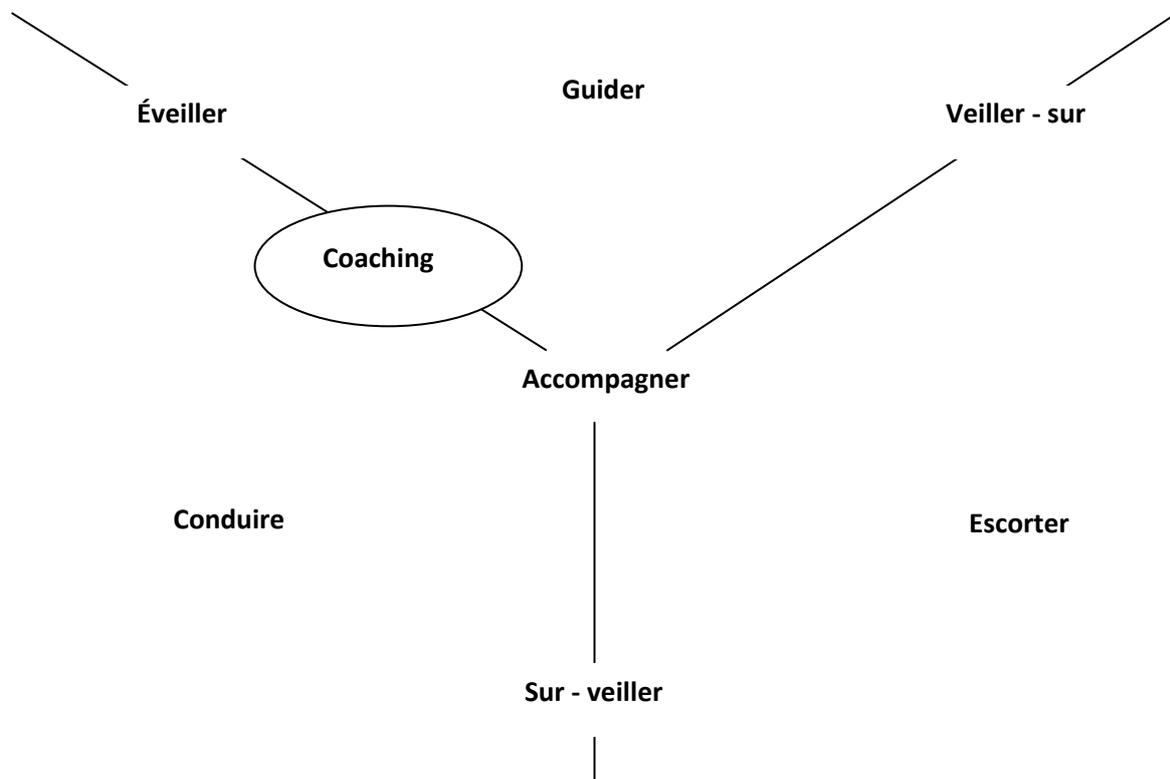


Figure 1 : Le coaching une posture professionnelle spécifique au sein des figures frontalières de l'accompagnement

(d'après Richez, 2006 p. 242 et Paul, 2004, p. 73)

1.3. Le coaching du dirigeant

Le coaching procède incontestablement d'une relation humaine où le coaché est investi en tant que personne. Mais le coaching ne procède pas d'une simple relation sociale ou affective. La démarche coaching suppose une dynamique d'interactions : des résultats probants en lien avec des aspects de nature comportementale et/ou professionnelle sont attendus dans un contexte donné avec des objectifs spécifiés. C'est pourquoi le coaching intervient avec une pertinence toute particulière dans la mesure où il travaille sur une dynamique conjointe entre dimension personnelle et dimension professionnelle, mais également entre dimension individuelle et dimension collective. Ces éléments sont très clairement présentés par Rosinski (2003, pp.105-116) :

Being: Stress living itself and the development of talent and relationships

Doing: Focus on accomplishments and visible achievements

Individualistic: Emphasize individual attributes and projects

Collectivistic: Emphasize affiliation with a group

Cette configuration « Being-Doing / Individualistic-Collectivistic » est particulièrement judicieuse pour mettre en relief la pertinence du coaching pour le dirigeant afin de pouvoir l'envisager ensuite pour l'entrepreneur (partie2).

Le coaching de dirigeant incarnerait dans sa pratique l'essence même du coaching. Il représente ce que Délivré (2002) appelle le summum du métier. Être dirigeant, c'est être au contact de l'environnement, c'est faire évoluer la structure, c'est définir la vocation de l'entreprise, c'est agir au plan stratégique, autant de domaines sur lesquels le dirigeant peut avoir besoin d'être accompagné, pour faire face aux nouvelles attentes et aux contraintes organisationnelles qui pèsent sur lui.

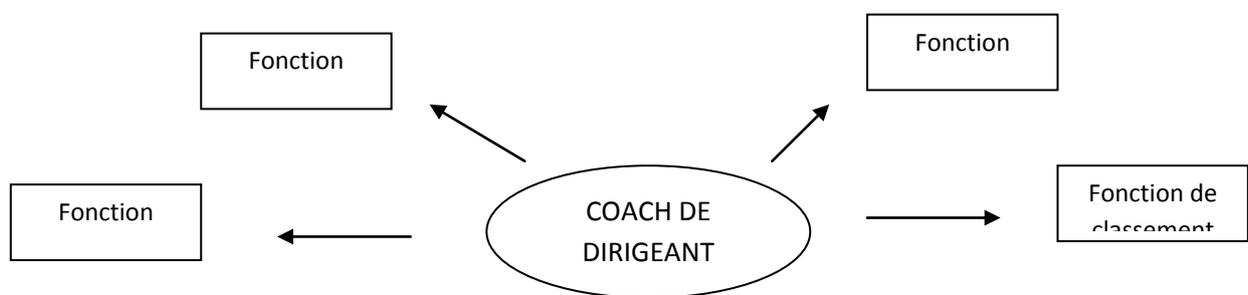
Mais être un dirigeant, c'est aussi, voire d'abord, créer de la représentation rappelle fort justement Chavel (2007) et accepter d'être fantasmé par soi-même et par les autres : le dirigeant est non seulement confronté à son idéal du Moi, mais aussi aux attentes d'autrui. Et pourtant il peut se sentir seul, voire très seul.

Le dirigeant peut être atteint de ce que Lenhardt (2002, p. 43) et Malarewicz (2003, p. 84) appellent le « *complexe de l'imposteur* ». Le dirigeant est enchâssé dans le paradoxe de la

solitude comme moyen constitutif du succès : « *c'est au moment où il a le plus besoin d'aide que le responsable est le plus seul* » selon Lenhardt (p. 42). Rien d'étonnant donc au constat que fait Malarewicz selon qui les premiers coachs de dirigeants furent leurs épouses², même si Lenhardt considère par ailleurs que la compétence des proches est toute relative en matière de coaching³.

Chavel (2001) propose une classification des différentes fonctions que le coach est susceptible d'exercer auprès d'un dirigeant :

- La fonction curative suppose un coach qui soit empathique et patient. Le coaching sert de béquille pour le dirigeant particulièrement esseulé ou fatigué qui a besoin de prendre du recul sur sa situation.
- La fonction de classement permet une hiérarchisation des objectifs à poursuivre, des atouts personnels à mettre en œuvre, des compétences à requérir. Elle suppose un coach à l'esprit de synthèse développé, à l'aise dans la dynamique conceptuelle.
- La fonction d'entraînement permet la mise en œuvre d'une dynamique prospective grâce à un coach imaginatif, caméléon, apte à favoriser la démultiplication des énergies auprès des collaborateurs.
- La fonction sacerdotale a pour mission première d'asseoir l'autorité d'un dirigeant. Elle suppose chez le coach un sens politique couplé à une forte déontologie pour permettre la mise en rituel de la fonction de direction.
- La fonction libératrice donne au coach une fonction de passeur, pour favoriser la mise en œuvre d'une stratégie latente, pour transformer, chez le dirigeant, une intention en action effective. Le coach doit alors savoir particulièrement bien gérer le transfert en œuvre dans la relation.
- La fonction de témoin est en lien avec le pilotage de projets transverses. Elle suppose de la part du coach une fonction de supporter actif, apte à entraîner, à jouer le rôle de témoin sur le tableau de bord du dirigeant.
- La fonction subversive doit permettre la désacralisation des fonctions tant de dirigeant que de coach. Elle favorise chez le coaché réalisme et authenticité, permet un dépassement des tabous possibles et aiguise sa fonction critique.



² « J'ai pris l'habitude d'affirmer – bien évidemment uniquement par provocation – qu'un dirigeant va avoir tendance à rechercher l'aide de sa femme ou sa maîtresse en ont assez de l'entendre parler de ses problèmes professionnels » Malarewicz (2003, p. 6) pour qui, une femme se

³ « Ceux qui servent de coach à un responsable, ses proches (conjoint, enfants, amis) ne sont que trop peu compétents en ce qui concerne le métier et l'environnement professionnel du responsable, ou contaminés par leurs liens affectifs pour avoir un regard trop subjectif et non objectivement objectif » écrit Lenhardt (2002, p. 45)

Figure 2 : Les sept fonctions du coaching de dirigeant

(source : Chavel, 2001, p. 206)

Nombre de ces fonctions ici identifiées pour le coaching de dirigeant peuvent être transmises au coaching de l'entrepreneur, porteur d'un projet et potentiel dirigeant à terme.

2. Vers un coaching de l'entrepreneur

La question qui se pose maintenant est de considérer en quoi et comment il est possible de lier coaching et accompagnement du créateur. Le coaching permet notamment d'enrichir la notion d'accompagnement souvent regardée comme une pratique d'aide d'abord pédagogique ou éducative (tutorat, mentorat, incubation, pépinière). L'apport du coaching se décline alors davantage sur le registre de l'éveil de l'entrepreneur en devenir que sur le registre de l'escorte d'un créateur sous tutelle⁴.

2.1. L'accompagnement dans le champ de l'entrepreneuriat.

⁴ Voir Figures 1 puis 4.

La création d'entreprises est devenue un objet d'étude en sciences sociales comprenant de nombreuses spécialisations dont celle dédiée à l'analyse des systèmes de soutien et des politiques gouvernementales. En reprenant l'éditorial de la *Revue de l'Entrepreneuriat* rédigé par Léger-Jarniou et Saporta (2006), on mesure d'ailleurs toute l'importance actuelle de la thématique de l'accompagnement dans ses différentes déclinaisons compte tenu de son utilité perçue.

Ainsi, l'accompagnement des créateurs s'est déployé sous diverses formes, mobilisant des structures variées, faisant intervenir de nombreux acteurs avec parfois des conflits d'intérêts (Barès, Muller, 2007) ou sans toujours prendre suffisamment en compte les représentations mentales en œuvre dans le processus entrepreneurial (Filion et Bourion, 2008). En effet, l'entrepreneuriat renvoie à une dimension subjective. Or, la représentation en tant que « *perception d'une situation vécue du point de vue du sujet* » constitue « *la matière première du coaching* » selon Chavel (2003, p. 226). Le développement de savoir-être entrepreneuriaux n'est donc pas chose aisée et si la réflexion sur l'accompagnement peut, par ailleurs, être reliée à des problématiques plus anciennes relatives à la formation, dans tous les cas, la question reste de savoir que communiquer à des individus désireux de se lancer en affaires.

Les notions de vision et de projet qui sont attendues dans la dynamique entrepreneuriale ne peuvent être isolées du processus même de création en raison des représentations en œuvre chez le créateur. C'est pourquoi le coaching qui se nourrit d'abord de représentations, pourrait être particulièrement bienvenu pour accompagner utilement un créateur, afin de structurer son projet de création en clarifiant sa vision entrepreneuriale sous ses différentes facettes pour permettre *in fine* un engagement durable du créateur dans la réalisation d'un projet économiquement viable et son accomplissement identitaire personnel en tant qu'entrepreneur.

La notion de projet est cardinale dans l'entrepreneuriat pour éviter de tomber dans l'écueil d'une perspective soit internaliste qui privilégie une lecture en termes de personnalité, soit externaliste qui privilégie le poids des décisions prises (Schmitt et Bayad, 2008). Ainsi réussir au cours des premières années de vie d'une entreprise implique de trouver une certaine congruence entre la structure cognitive de l'acteur-entrepreneur et la structure sociale avec laquelle il lui faudra composer et dans laquelle il devra se projeter. De ce fait, accompagner le créateur dans son projet peut se lire plus

indispensable encore puisque ce projet est intimement lié au créateur et à son histoire mais aussi au berceau socio-économique censé accueillir une réalisation viable et durable de ce projet.

2.2. Entre outils et processus

Les allers-retours entre projet et terrain s'inscrivent réellement dans le propos de Verstraete et Saporta (2006), c'est-à-dire dans l'optique qu'« *une idée doit-être testée pour vérifier qu'une opportunité est à exploiter pour, ensuite, que le business model puisse se construire et le plan d'affaires s'écrire* ».

Le coaching pourrait servir les créateurs dans sa capacité à aider au bon usage d'une certaine créativité permettant de s'extraire de l'existant sans pour autant perdre l'ancrage dans le réel. En effet, l'expérience montre qu'il y a fréquemment un fort décalage entre le bien fondé de l'usage du modèle économique et la réalité du marché telle que constatée ensuite (*i.e.* usage peu ancré dans la réalité).

A l'instar de Fayolle et Filion (2006 ; 209), nous pensons que l'entrepreneur débutant ne doit pas tarder à demander un coach et que dans bien des cas il aurait intérêt à maintenir cette relation par la suite. En effet, le plan d'affaires ne peut rester figé et on comprend aisément le besoin de ne pas réduire le coaching à une phase particulière de la vie de l'entreprise (*i.e.* gestation, création, démarrage ou développement). Il importe d'inscrire cette modalité particulière de l'accompagnement aux entrepreneurs de façon complémentaire à tous les autres services de soutien susceptibles de venir éclairer l'élaboration du plan d'affaires.

Le plan d'affaires demeure encore un outil incontournable et utile tant pour les entrepreneurs que pour les personnes en charge de l'accompagnement ou de son enseignement. Pourtant sur ce point, Toutain et Fayolle (2009, 24) soulignent actuellement « *le décalage entre ce qu'il est et ce que l'on en a fait, regrettant le passage d'une élaboration de plan d'affaires comme un moyen pour apprendre en une élaboration de plan d'affaires comme objectif final recherché* ». Les auteurs soulignent que l'apprentissage de l'individu s'éloigne alors progressivement du plan d'affaires qui devient

paradoxalement « *une contrainte supplémentaire à intégrer, ainsi qu'une pièce à conviction indispensable qu'il faut posséder pour poursuivre légitimement son aventure entrepreneuriale* ». D'ailleurs, Cohen et Ananou (2006) dans un titre provocateur questionnent la possibilité de "brûler les plans d'affaires", avançant même l'idée qu'ils ne sont peut-être que l'illusion d'un futur maîtrisé, s'appuyant souvent sur des données passées en oubliant le présent.

Le coaching de l'entrepreneur peut alors permettre de trouver une voie nouvelle permettant de conserver l'outil (plan d'affaires renouvelé ou dossier d'opportunité) mais dans une posture réflexive (*i.e.* l'adaptation constante et la projection dans le futur). Autrement dit, il s'agit de sortir par ce type de relation coach/coaché d'un simple objectif de communication vis-à-vis des parties-prenantes (*i.e.* le renvoi sur un passé rassurant et l'oubli des contingences de l'activité).

Le coach peut amener l'entrepreneur sur des questions liées tant à son profil entrepreneurial (*e.g.* est-ce que je suis vraiment un entrepreneur ? / encore un entrepreneur ?) qu'aux représentations qu'il se fait de l'activité (*e.g.* est-ce que je contrôle mes actes ? est-ce que je teste encore mes actes ?). L'entrepreneur s'inscrit alors dans un apprentissage raisonné basé essentiellement sur l'écoute de soi et des autres (*i.e.* énergie personnelle qu'il peut garantir pour mener au mieux son activité et énergie de conviction qu'il peut proposer aux autres).

De façon pragmatique, il faudra pour l'entrepreneur désireux d'expérimenter ce type particulier de coaching aller sur le terrain régulièrement afin de se confronter aux réalités de son marché, de ses clients, de ses financiers, *etc.* Etre autonome mais toujours en lien direct avec un observateur, dans une fonction miroir éclairé et éclairant, capable de mettre en exergue les errances décisionnelles, les difficultés d'adaptation voire de déculpabiliser face à un échec toujours possible en début de vie. Un système de questions pourra alors venir faciliter la mise en œuvre de la démarche coaching (Voir encadré 1).

Pour le créateur, le coaching mobilise une intention entrepreneuriale, basée sur des représentations mentales, pour la transformer en projet réaliste, pragmatique et concret au service d'un collectif. Ainsi, le coach peut intervenir plus particulièrement **au stade de la conception du projet** en aidant à l'établissement d'une vision que le créateur aura alors ensuite à partager avec les nombreuses

parties prenantes internes et externes dans une démarche d'adhésion au stade **de la création puis du démarrage** (Barès, Cornolti, 2005).

Autrement dit, tous les entrepreneurs, plus ou moins rapidement, sont amenés à envisager le projet comme la satisfaction des besoins des parties prenantes. Cet apprentissage est d'autant moins "douloureux" qu'il est réalisé et co-construit tôt avec les parties prenantes au projet. Il s'agit donc pour le coach de permettre une clarification de la vision du candidat à la création (il s'agit alors d'une activité de conception), puis de permettre le partage de cette vision (il s'agit alors d'une activité de communication).

Selon la littérature professionnelle, le coach emprunte à la maïeutique socratique, il pose des questions au pouvoir conséquent (Encadré 1). Ainsi, le plan d'affaires va se construire progressivement, s'affiner et se raffiner sous les coups de boutoir que constituent les questions du coach qui appellent les réponses de l'entrepreneur en chemin, au gré de ces allers-retours constants sur le terrain. Les différents événements, moments, rencontres du parcours du créateur constituent les éléments de la construction identitaire, économique et sociologique de l'entrepreneur, orienté vers le devenir dans un processus d'apprentissage. Il s'agit comme le spécifient Audet et Couteret (2006) d'un processus en lien avec la fonction *learning* plus qu'avec la fonction *teaching*.

- En quoi est-ce important pour vous ?
- Qu'est-ce qui vous fait dire que... ?
- Comment cela s'est-il traduit pour vous ?
- En quoi cela a-t-il eu un impact ?
- A quoi pouvez-vous reconnaître que... ?
- En quoi ceci a du sens pour vous ?
- Qu'est-ce qui se passera quand vous aurez obtenu... ?
- Comment saurez-vous que vous avez atteint cet objectif ?
- Quel enseignement tirez-vous de cette expérience ?
- Qu'est-ce qui vous permettrait de dire que... ?
- Comment pourriez-vous l'exprimer autrement ?
- De quoi auriez-vous besoin pour... ?
- Combien de temps vous donnez-vous pour atteindre cet objectif ?
- Quel sera pour vous le premier signe tangible de changement ?

Encadré 1 : Exemples de questionnement utilisé dans un coaching

d'après Alexandre, 2003, p. 201)

2.3. Les apports empiriques sous le signe de la différence

Les études empiriques relatives au coaching sont encore rares au sein de la littérature académique francophone. Il apparaît que la nature et la nouveauté du coaching en gestion appellent d'abord des méthodes qualitatives, souvent exploratoires, rendant difficile le recours a priori à un travail de quantification plus classique.

L'étude menée en 2004 par Audet et Couteret (2006) permet notamment de souligner la fonction d'apprentissage en œuvre chez l'entrepreneur coaché ainsi le rôle du tiers prescripteur de coaching. Ils définissent le coaching entrepreneurial comme « *un accompagnement individuel qui s'adresse aux entrepreneurs dont l'entreprise est en phase de démarrage ou de jeune croissance et qui répond à un besoin particulier d'acquisition, de développement et d'amélioration des compétences requises pour gérer l'entreprise* » (p. 143). L'étude qu'ils réalisent porte sur le coaching entrepreneurial en PME au travers d'une démarche exploratoire empirique au sein de l'incubateur virtuel d'entreprises de la Mauricie⁵ au Québec. Les auteurs notent que le coaching tend à se faire une place de choix dans un milieu - la PME -, où pourtant, de manière générale, la perception qu'ont les entrepreneurs des différents conseillers professionnels est négative. Les auteurs mettent au jour, après avoir étudié 6 interventions de coaching spécifiques, ce qu'ils appellent une configuration de « *conditions gagnantes* » (p. 18), qualifiées par ailleurs de « *nécessaires mais non suffisantes* » dans la mesure où elles se révèlent présentes dans les situations étudiées mais non discriminantes. Parmi ces conditions figurent au premier plan, d'une part l'ouverture au changement du coaché et d'autre part, le rôle crucial de la tierce personne qui chapeaute la relation de coaching.

⁵ La Mauricie est une région située à mi-chemin entre les agglomérations urbaines de Montréal et de Québec.

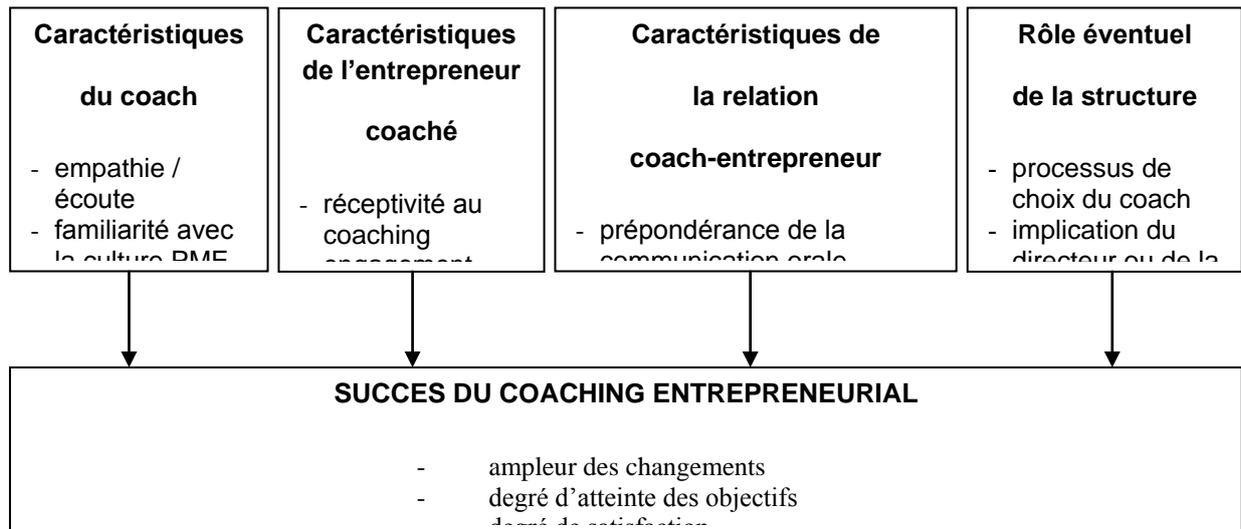


Figure 3 : Modèle de succès du coaching entrepreneurial

(Audet et Couteret, 2006, p. 150)

Le cadre le plus modeste dans ce schéma porte sur le rôle de la structure accompagnatrice. Après nous être appuyés sur une autre étude portant sur le coaching de hauts-potentiels (Pezet 2004), nous proposons d'apporter une pierre à l'interpellation initiée dans *L'Esprit d'entreprise au pays des 35 heures* par Paturel *et al.*, (2007) tant au plan des représentations en jeu que sur le rôle des multiples structures et institutions accompagnatrices et leur efficacité relative dans le champ de l'entrepreneuriat (Bourion, 2007), notamment en phase de création et de démarrage d'activités.

Pezet (2004) a conduit une étude qualitative dans une perspective théorique foucaldienne (le gouvernement de soi et l'herméneutique du sujet) auprès de 6 entreprises françaises souhaitant améliorer leur pratique de coaching des cadres de haut niveau. Selon cette étude, pour caractériser un coaching, il est préférable de prendre en compte le réseau qui initie la pratique coaching et apprécie sa performance autant que la pratique en elle-même. Le processus de coaching peut se révéler source de conformité quand le réseau initiateur définit précisément le rôle que doit jouer le coaché. En revanche, le processus de coaching peut également se révéler être un vecteur d'innovation lorsque l'entreprise renonce à définir précisément le rôle que doit jouer le coaché, en le libérant alors de la charge émotionnelle qui peut être à la base de son inaction.

Ces deux études (Audet et Couteret 2006 ; Pezet 2004), même si elles en appellent d'autres, invitent à préciser l'efficacité du coaching au regard de son ontologie même et à interpeller les structures accompagnatrices. Le coaching dans le champ de l'entrepreneuriat pourrait marquer ses différences au regard des autres pratiques d'accompagnement en intégrant que le résultat du processus coaching dépendrait aussi, voire d'abord, d'une culture générique nouvelle de la confiance tant de la part de la personne coachée que de la possible structure *porteuse* (structure RH, incubateur, pépinière ou autre). Or *faire confiance* relève davantage d'une posture d'être que d'une volonté de faire ce qui suppose une intervention minimaliste, une culture du non-agir assortie d'une absence d'idées *a priori*.

Dans sa déclinaison entrepreneuriale, cette posture coaching nourrit l'énergie des flèches qui se démarquent du fond blanc de la figure 3. Elle laisse la voie ouverte, dans la tradition du tao selon François Jullien (2002 ; 2003) à une efficacité circonstancielle en lien avec les notions de potentiel de situation mais aussi d'imagination comme ouverture sur le monde des possibles au sens de Solé (2007) prolongeant alors la notion de *situation entrepreneuriale* développée par Avenier et Schmitt (2008).

L'efficacité appuyée sur la propension des choses selon l'approche chinoise peut permettre aux occidentaux un lâcher prise sur les notions de modèle (sous entendu idéal) et de volonté (sous entendue héroïque) volontiers érigées au rang de vertus cardinales. La culture occidentale est marquée par le paradigme du contrôle, de la planification et de l'héroïsation de l'action qui ont généré une rupture entre théorie et pratique.

Adopter le coaching, sans souscrire à l'effet de mode, renvoie pour Rappin (2006, p. 15) à un regard vitaliste « *préoccupé des conséquences de sa pratique, mais dans le cadre de la « vie » organisationnelle* ». Il s'agit de favoriser une approche anthropologique de la gestion invitant à un respect *porteur* (selon le qualificatif volontiers utilisé pour qualifier un marché) dans l'accompagnement d'un créateur. Dès lors, le coaching ne saurait s'évaluer à l'aune exclusive des techniques ou des outils employés par les coachs, mais plutôt se mesurer à une posture d'être, que la littérature professionnelle appréhende rapidement par l'expression de neutralité bienveillante. Cette posture serait la marque distinctive d'un coach sans idées et non-agissant (Richez, 2006).

Si l'accompagnement en général est un objet de recherche transdisciplinaire (Nicolescu, 1996 ; Robin, 2006), le coaching qui vise l'émergence et l'actualisation d'un potentiel (Richez, 2006) pourrait apporter une contribution inédite et singulière au prix d'une posture en rupture avec nombre de pratiques existantes (y compris au sein de la communauté coaching francophone).

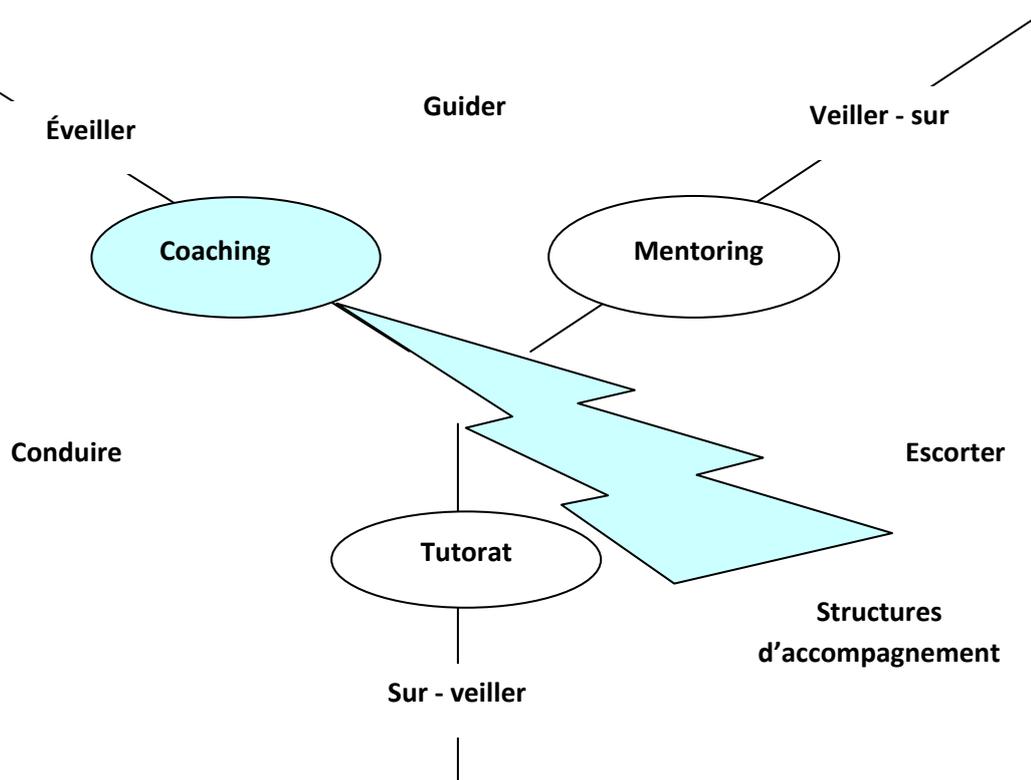


Figure 4 : La pratique coaching au sein des pratiques d'accompagnement entrepreneurial (adapté de Richez, 2006 p. 242 et Paul, 2004, p. 73)

Discerner le potentiel de la situation dans une perspective plus circonstancielle que structurelle (Jullien, 2002), investir le créateur tel qu'il est, accepter de troquer les classiques modes de lecture gestionnaires en termes d'objectifs, d'efficacité et de quantification pour laisser advenir *l'effet* (qui sonne comme *les faits*) sur le registre de l'effectivité par la voie de ce que Jullien (2003) appelle *la propension des choses*, telles sont les pistes d'une recherche à inventer sur l'accompagnement entrepreneurial *via* le coaching dans une perspective inédite.

Un monde que ce soit celui d'une personne ou d'un ensemble plus vaste (entreprise, communauté) peut se lire comme un ensemble de possibles, d'impossibles et de *non impossibles* selon Solé (2007). Un possible est un imaginable, un impossible est un unimaginable, un non impossible par sa double négation est une certitude. Il s'agit d'accepter l'impossible pour ne pas s'échiner en vain, de visualiser le possible pour le laisser advenir en non impossible parce que « *les possibles, impossibles, non-impossibles que se créent les humains manifestent leur imagination créatrice du monde* » (p. 102).

Le coach pourra apporter sa contribution à l'entrepreneur en chemin par l'art qu'il développera à favoriser chez le coaché une acceptation inconditionnelle des circonstances présentes pour mieux discerner et utiliser le potentiel de la situation, qu'il est plus usuel d'appréhender par les notions de discernement et d'opportunités. C'est à ce prix que le coaching évitera les tentations en « ismes » : le psychologisme, le sociologisme cités par Solé (p. 296) auxquels Rappin (2006) ajoute le rationalisme, l'utilitarisme, le matérialisme, l'égalitarisme, le progressisme, le subjectivisme. Pourrions-nous également citer l'économisme, voire l'affairisme dans le champ de l'entrepreneuriat ?

Conclusion

Il y aurait eu des coachs avant l'heure, sans l'étiquette, conseillers pour les puissants de ce monde. Le coaching de dirigeants pourrait s'en inspirer. La pratique du coach ne se résume pour autant pas à une reproduction de personnages plus ou moins talentueux à leur époque, même si ceux-ci marquent les esprits notamment dans le cadre des représentations sur le coaching de dirigeants.

Il existe au cœur du coaching une cristallisation quant à l'art de la question, à mi-chemin de la technique et de la philosophie. Cet art de la question pourrait a priori s'inspirer de la maïeutique socratique traditionnelle, mise au goût du jour dans le cadre de techniques de communication interpersonnelle sur fond d'empathie (*i.e.* au sens de Carl Rogers) pour la plupart des professionnels. Quelques uns de ces praticiens, beaucoup moins nombreux, ne renient pas pour autant un héritage éventuellement subversif plus complexe.

En intégrant l'idée que l'entrepreneur n'est pas un démiurge mais plutôt qu'il a besoin pour aller au bout de l'aventure de s'entourer, le coach remplira sa double mission au service de l'adéquation homme-projet et de l'ancrage projet-terrain. Il devient alors l'une des conditions de succès dans les premières années de vie de l'organisation impulsée.

Le coaching pourrait constituer une façon novatrice d'accompagner un entrepreneur en chemin, moins sur le registre usuel de validation normative d'un projet *a priori* mais bien davantage sur un registre qui consiste à « investir » ensemble la situation et la personne dans la situation. Parce que le créateur est reçu et entendu dans son potentiel même d'entrepreneur en voie d'entreprendre, le coach l'oblige par des questions *porteuses* à des ajustements qui consistent à faire avec le réel tel qu'il est pour mieux discerner le potentiel de la situation et laisser faire la propension des choses.

En matière de potentiel, l'approche chinoise de la stratégie sur le registre de l'efficience et de l'effectivité semble plus pertinente que la lecture européenne placée notamment sous la double égide du modèle (idéal) et de la volonté (héroïque). L'apport spécifique du coaching, dans la mesure où il se déroule dans le climat de confiance dont les premières études empiriques ont montré l'importance (dont celle portée par l'éventuelle structure accompagnatrice) repose sur une absence d'idées et un non-agir de la part du coach pour mieux laisser advenir la réalisation du potentiel entrepreneurial de l'accompagné. La formule de François Jullien (2002, p. 109) mérite alors d'être reprise: « *Ne rien faire, et que rien ne soit pas fait* ». Alors le possible pourra muter vers le non impossible, c'est-à-dire le certain.

Références bibliographiques

ALEXANDRE G. (2003), « Le coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionnalisation », in ALLOUCHE J. (coord), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 193-202.

ANGEL P., AMAR P. (2005), *Le coaching*, P.U.F., Que-sais-je ?

AVENIER M.-J. et SCHMITT C (2008), Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ?, *Colloque CIFPME*.

- AUDET M.-J., COUTERET P. (2006), « Le coaching comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 12, N° 37, p.141-160
- BARES F., MULLER R. (2007), « Appui à la création d'entreprise: du narcissisme au partage de ressources. L'exemple d'un réseau d'aide à la création d'entreprise », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 13, N°31, pp. 125-146.
- BARES F., CORNOLTI C. (2005), « Investigation des conditions de succès au démarrage de deux "spin-off" universitaires à partir de la théorie des conventions », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4, n° 1.
- BAYAD M., PERSSON S. (2005), « Le coaching au service de la transformation managériale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XI, N° 25, Automne, p. 63-91.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO È. (2002), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1^{ère} éd. 1999.
- BOURION C. (2007), « La culture providentielle, une toile de fond favorable à la culture entrepreneuriale? », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol XIII, N° 31, p. 53-81.
- CHAVEL T. (2001), *Le coaching démystifié Comment réenchanter le management*, Paris, Demos.
- CHAVEL T. (2003), *Profession : Coach De la théorie à la pratique*, Paris, Demos.
- CHAVEL (2007), *Le coaching du dirigeant Retrouver le sens de son action*, Paris, Eyrolles
- DELIVRÉ F. (2002), *Le métier de coach*, Paris, Éditions d'Organisation.
- FATIEN P. (2007), « Les nouvelles règles du "je" dans l'organisation? Le coaching un dispositif managérial de médiation de contradiction socio-économiques ? », in SARDAS J.-C., GIAUQUE D. & GUENETTE A.-M., *Comprendre et organiser, l'apport des sciences humaines et sociales ?*, Paris, L'Harmattan, pp. 341-364.
- FAYOLLE A. et FILION L. J. (2006), *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils*, Ed. Village Mondial.
- FILION L. J., BOURION C. (Dir.) (2008), *Les représentations entrepreneuriales*, Paris, Eska, Prix Advancia CCIP 2009.
- FILION L. J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, Vol. 10, n°2, p.129-172.
- FILION L. J. (1991), *Visions et relations : clés et succès de l'entrepreneur*, Les études de l'entrepreneur, Montréal.
- GALLWEY T. (1992), *Tennis et concentration*, Paris, Laffont, traduit de *The Inner Game of Tennis*, New York, Random House, 1975, London, Jonathan Cape, 1975.
- GALLWEY T. (2000), *La dynamique interne du travail, le rôle du mental*, Paris, Village Mondial, traduit de *The Inner Game of Work*, New York, Random House, 2000.
- JULLIEN F. (2003), *La propension des choses*, Points Essais (1^{ère} éd. Seuil, 1992).
- JULLIEN F. (2002), *Traité de l'efficacité*, Le livre de poche Biblio, (1^{ère} éd. Grasset, 1996).
- KINLAW D. C. (2001), *Adieu patron ! Bonjour coach ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., 4^{ème} impression, traduit de *Coaching for Commitment*, Pfeiffer and C°, Jossey Bass, version actualisée 1997.
- LEGER-JARNIOU C., SAPORTA B. (2006), « L'accompagnement en situation entrepreneuriale: pertinence ou cohérence », Edito., *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 1.

- LENHARDT V. (2002), *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building*, Paris, Insep, nouvelle édition enrichie à partir de celle de 1992.
- LENHARDT V., PERSSON S. (Dir.) (2006), *Le coaching entre psychanalyse et problem solving*, Paris, Eska.
- LOUART P. (2002), « Le coaching, son intérêt, ses méthodes », *Les cahiers de la recherche CLAREE*, IAE-USTL, Lille.
- MALAREWICZ J.-A. (2003), *Réussir un coaching - Grâce à l'approche systémique*, Paris, Village Mondial.
- NICOLESCU B. (1996), *La transdisciplinarité - Manifeste*, Éditions du Rocher, Monaco
- PATUREL R. SCHMITT C. et BOURION C. (Dir.) (2007), *L'esprit d'entreprise au pays des 35 heures*, Paris Eska.
- PAUL M. (2004), *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan.
- PERSSON S. (2007) « Coaching as a tool for learning : an interplay between the individual and the organizational level », *Studies in the Education of Adults*, Vol. 39, N°2, Autumn, p. 197-216.
- PERSSON S., BAYAD M. (2007), « L'accompagnement des porteurs de projet par le coaching entrepreneurial », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XIII, N° 31, p 149-168
- PEZET É. (2004), « Managing oneself to manage the firm », Communication à la 4^{ème} conférence annuelle de *European Academy of Management, Governance in managerial life*, Saint Andrews, 5-9 mai.
- RAPPIN B. (2006), *L'accompagnement des dirigeants d'entreprise : vers une herméneutique du coaching*, Thèse ès Sciences de gestion, Université Nice Sophia Antipolis.
- RICHEZ Y. (2006), *Émergence et actualisation des potentiels humains – Contribution à l'étude de l'accompagnement et à la professionnalisation des coachs*, Mémoire de Master Sciences de l'homme et de la Société, Université François Rabelais, Tours.
- ROBIN J.-Y. (2006), *Un tournant épistémologique Des récits de vie aux entretiens carriérologiques*, L'Harmattan.
- ROSINSKI P. (2003), *Coaching Across Cultures New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences*, London, Nicolas Brealey Publishing.
- SCHMITT C. et BAYAD M. (2008), « L'entrepreneuriat comme une activité à projet », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol XIV, N° 32, pp. 141-159
- SIMARD P. et FORTIN J. (2008), « Mentorat des entrepreneurs », *Gestion*, Vo. 133, N°1, p. 10-17.
- SOLE A. (2007), « Le chercheur au travail » in MARTINET A. C. (Dir.) (2007), *Sciences du management Epistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert, Fnege, p. 285-305.
- ST-JEAN E. (2008), « La formation destinée à l'entrepreneur novice : exploration des possibilités offertes par le mentorat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 7, N°1.
- TOUTAIN O., FAYOLLE A. (2009), « Le créateur d'entreprise est un bricoleur », *Revue L'Expansion Entrepreneuriat*, n°1, janvier.

