

Que penser du coaching* ?

François Delivré (67),
consultant indépendant en relations humaines et organisation

■ Coaching

Se faire accompagner par un coach deviendrait-il une nouvelle et "ardente obligation" des managers? Longtemps considéré avec méfiance par les DRH et les dirigeants, le coaching acquiert peu à peu droit de cité, que l'on soit pour ou contre. Malgré son coût élevé, il commence à faire partie de la panoplie des interventions demandées par les entreprises aux consultants en relations humaines. Certes, les résistances demeurent vives. Souvent encore, le coaching n'est considéré que comme un ultime moyen de traiter les difficultés psychologiques de salariés que l'on estime par ailleurs compétents, mais vis-à-vis desquelles le management traditionnel s'est cassé les dents. Rares sont encore les cas de coaching dans lesquels l'entreprise offre à un salarié déjà excellent un accompagnement psychologique personnalisé pour améliorer son professionnalisme. Mais le mouvement est là, certains diront la "mode".

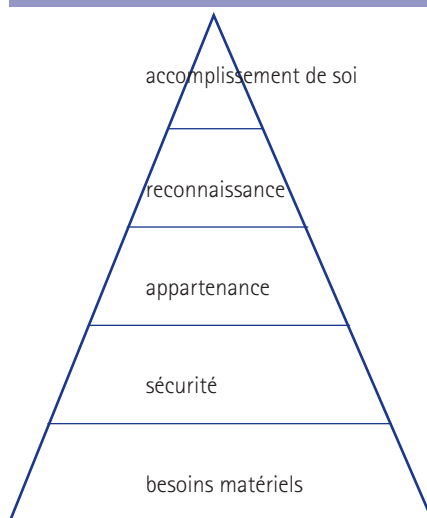
Mais qu'est-ce au juste que le coaching? Plutôt que de donner une réponse théorique inexacte ou partielle, disons simplement en quoi il consiste habituellement : c'est une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) qui consulte un tiers extérieur (le coach) pour traiter un problème *professionnel* lié à la *personnalité* du "coaché". La plupart

du temps, le coaching est payé par l'entreprise, mais certaines personnes y ont recours à titre individuel et l'assument entièrement. Dans quelques entreprises, on a aussi recours parfois à des coachs "internes".

■ Signification du coaching

Comment se fait-il que le coaching se développe à ce point? L'effet de mode est indéniable, mais la signification actuelle de cette nouvelle technique d'intervention va au-delà. Considérons pour en comprendre le sens la fameuse pyramide de Maslow (figure 1) établie voici plus de cinquante ans.

Figure 1 – La pyramide de Maslow



Elle présente les besoins de l'homme au travail, par ordre successif de prise de conscience. Par voie de conséquence, elle indique les diverses sources potentielles de motivation, denrée recherchée au plus haut point par les entreprises puisqu'elle conditionne la façon dont les salariés mettent leur énergie à leur service.

Les deux premiers étages correspondent aux besoins "matériels" et de "sécurité". Ils sont satisfaits par la rémunération et les diverses formes d'accompagnement salarial (sécurité de l'emploi, statut, conventions collectives, etc.). Puis vient le besoin "d'appartenance" qui permet à la personne de se situer socialement du fait de son travail.

La satisfaction de ces trois premiers besoins correspond à la période taylorienne (1870-1930) durant laquelle on crut qu'il était possible, en fournissant un salaire, une sécurité et une appartenance à l'entreprise, d'obtenir automatiquement l'adhésion des salariés : "Payez les gens, ils seront motivés". Bientôt pourtant, les entreprises déchantèrent : l'homme au tra-

* Comme beaucoup de francophiles, je trouve les néologismes de coach, coaché, et coaching assez barbares. Il serait préférable d'utiliser un mot français, mais la culture d'entreprise en France est ainsi faite qu'elle révère plus les innovations à consonance anglo-saxonne. Ce fut hier le cas pour le mot de "management", ça l'est aujourd'hui pour le "coaching".

vail, même payé correctement, ne montrait pas toujours la motivation escomptée.

C'est alors que, à la suite de la célèbre expérience faite par Elton Mayo avec les ouvrières d'Hawthorne en 1930, on prit conscience du quatrième besoin (la reconnaissance) : le seul fait de reconnaître les personnes contribuait à augmenter leur motivation au travail. De là à considérer qu'il s'agissait d'un nouveau "bouton magique" sur lequel il suffisait de jouer pour obtenir cette motivation, il n'y avait qu'un pas qui fut franchi par l'école dite "des relations humaines", dont les enseignements sont repris depuis lors dans tous les stages de management : "Reconnaissez les gens, et ils seront motivés." Mais là encore, les entreprises durent sortir de l'illusion. Même si l'importance de la reconnaissance est rentrée dans les mœurs, il s'avère que la reconnaissance, si excellente soit-elle, ne donne pas automatiquement au salarié l'envie de mettre toute son énergie au service de l'entreprise : ce n'est pas parce que le manager dit bonjour à son équipe le matin qu'ils travaillent en chantant tout le jour.

Restait donc le dernier étage de "l'accomplissement de soi", et c'est celui qui explique l'apparition actuelle du coaching. C'est le besoin le plus profond et le plus fort d'une personne au travail, puisqu'il est directement lié au sens et à la réussite de sa vie. La motivation d'un salarié qui cherche à satisfaire ce besoin peut s'accroître notablement et il est donc naturel que les entreprises s'y intéressent, afin que les salariés puissent donner à l'entreprise le meilleur d'eux-mêmes. Pour se réaliser pleinement, ils devront alors explorer les ressorts insoupçonnés de leur personnalité, dans une démarche de développement psychologique. Face à cet enjeu, l'entreprise se heurte à deux problèmes : d'une part, si elle est en mesure de satisfaire les besoins d'ordre inférieur par un management approprié, elle n'a généralement pas les compétences pour aider le salarié à explorer cette nouvelle dimension de lui-même (sauf à développer une démarche de "coaching interne"); d'autre part, la démarche doit reposer le plus possible sur l'initiative individuelle du salarié qui veut "s'accom-

plir", et il est intéressant de laisser à celui-ci, avec un tiers extérieur, un espace le plus complet possible de liberté de parole. C'est alors qu'intervient le coaching dans lequel l'entreprise délègue à un tiers extérieur (le coach) le soin d'aider une personne à explorer sa personnalité à des fins professionnelles. Vu du côté des entreprises, le coaching tire donc parti de l'envie des personnes de réussir leur vie professionnelle. Les cyniques diront que c'est un moyen sophistiqué que les employeurs ont trouvé pour obtenir encore plus de leur personnel. Les marxistes diront que c'est un stade ultime d'aliénation. Les esprits plus sereins feront une confiance raisonnée au salarié et à l'entreprise, en considérant que tout le monde peut y gagner : l'entreprise qui dispose de personnes plus efficaces, et le salarié, qui se réalise plus complètement dans sa vie professionnelle.

Historique du coaching français

Le coaching est apparu en France dans les années 80 dans le monde sportif où il a remplacé le mot "d'entraîneur". C'est l'accompagnement des "champions" sportifs par un professionnel, le "coach". Le mot est maintenant connu du grand public (surtout depuis Aimé Jacquet) et le rôle du coach sportif est bien cerné : il sait jouer, mais ne joue pas ; il choisit l'équipe, mais n'est pas le capitaine et reste sur la touche quand l'équipe joue. Il définit la stratégie et la tactique de jeu qui seront ensuite appliquées sur le terrain.

L'introduction du coaching en France pour les entreprises de ce nouveau métier doit beaucoup à Vincent Lenhardt qui, dès les années 1980, reprit le concept et le théorisa. Lenhardt considère que toute personne au travail est un "champion" potentiel auquel un coaching approprié peut permettre de révéler pleinement son potentiel. Très centré sur le sens de la vie professionnelle, Lenhardt ouvrit la première école de coaching en France à la fin des années 80, et continue depuis lors d'œuvrer pour sa promotion.

Le grand développement du coaching en France date du milieu des années 1990 avec la différence, par rap-

port au coaching sportif, que beaucoup de consultants disent qu'il est inutile pour le coaching en entreprise d'avoir jadis joué sur le terrain (je ne partage pas cette opinion). Outre les considérations historiques explicitées plus haut, il fut aussi le fait de certains consultants qui s'en firent les champions ardents, considérant que cette forme d'aide personnalisée était beaucoup plus efficace que les formations traditionnelles, et présentant aussi un formidable développement d'un nouveau marché. Actuellement, il est de bon ton pour tout consultant en management de dire qu'il "fait du coaching", même si ceux qui en vivent de façon complète restent rarissimes. Le marché regorge donc de non-professionnels, avec les dégâts potentiels que l'on peut imaginer si certaines précautions ne sont pas prises.

Par rapport au coaching tel qu'il se pratique à l'étranger et qui est très opérationnel, mon opinion est que le coaching français est assez "psychologiste", c'est-à-dire que l'accent est mis sur les problématiques psychologiques du "coaché", au détriment parfois des problématiques opérationnelles ou managériales pour lesquelles celui-ci recherche de l'aide.

Avoir recours au coaching : préjugés, méfiances et illusions

Imaginons que vous vous trouviez dans l'une des situations suivantes, pour vous-même ou l'un de vos collaborateurs :

- vous devez prendre une décision importante sur le déroulement de votre carrière et ne parvenez pas à vous décider,
- vous êtes appelé à prendre un poste de management sans en avoir l'expérience et les compétences,
- vous êtes entré en conflit de pouvoir avec l'un de vos supérieurs et sentez que l'affaire tourne mal,
- vous devez annoncer des mauvaises nouvelles...

Le coaching est-il la solution ?

Peut-être. De toute façon, avant de vous décider, mieux vaut d'abord écarter certains préjugés, faire face à certaines méfiances, et perdre certaines illusions.

Deux préjugés

- Le premier est de croire qu'avoir recours au coaching, c'est être faible : "un manager qui se respecte n'a pas besoin d'aide", entend-on chez les dirigeants. Chez les salariés, si le recours au coaching est proposé par l'entreprise, on entendra : "Si l'entreprise me propose un coaching, c'est que je suis mauvais."

- Le second est de considérer que les techniques de coaching appartiennent, comme celles de management, aux sciences "molles" (par opposition aux sciences "exactes") et sont par conséquent peu crédibles. Ce préjugé, assez courant chez les ingénieurs "grandes écoles", vient d'un manque d'informations sur le nombre et la pertinence des modèles théoriques élaborés depuis une trentaine d'années dans le domaine de la psychologie individuelle et de groupe.

Trois méfiances

- La première est que le coach se transforme en "gourou". Cette crainte correspond à un risque réel, surtout dans la période actuelle où le coaching a tendance à se développer de façon sauvage. L'antidote est de préciser avec le coach le "contrat relationnel", de lui demander sa déontologie, et de le rappeler à l'un et l'autre si jamais il dérivait (un bon professionnel sait gérer ce type d'affrontement entre coach et coaché).

- La seconde est que l'intervention provoque des dégâts psychologiques. La crainte est fondée, car la relation subtile qui s'établit lors du coaching entraîne fatalement un effet de transfert, le "coaché" accordant du poids à ce que dira de lui le coach. L'antidote est de s'assurer au préalable des méthodes que le coach emploie, de son expérience, et de sa recommandabilité sur le marché.

- La troisième est que le coaching ne devienne une thérapie déguisée, c'est-à-dire qu'elle traite exclusivement les problèmes personnels en ramenant toutes les difficultés professionnelles à leurs seuls aspects psychologiques. La crainte est, là encore, fondée. Certains coachs, sous prétexte de protéger le coaché, exigent une confidentialité sur

l'intervention qui tourne en fait à l'opacité : "Payez le coaching, disent-ils à l'entreprise, mais n'exigez rien en retour." Or l'entreprise qui paie est en droit, sinon en devoir, de dire son mot. La solution est donc de construire au début du coaching un "contrat triangulaire" qui précise les attentes et les responsabilités de l'entreprise, du coach et du coaché, en explicitant les conditions et les limites de la confidentialité. Ce contrat implique par là même le management qui pourrait avoir tendance à se décharger sur le coach de ses propres responsabilités.

Deux illusions

- La première est de croire que le coach va apporter des réponses, et dire ce qu'il faut faire pour résoudre le problème. En fait, le savoir-faire du coach consiste à poser les bonnes questions et, de façon puissante et adaptée au contexte, de donner au coaché le "coup de pouce" qui l'aidera à changer selon ses vœux. Mais c'est le coaché qui "travaille" sur lui-même, en acceptant de s'interroger à partir des questions posées, en reconsidérant ses points de vue sur lui-même, les autres ou la situation à partir de nouveaux éclairages proposés par le coach.

- La seconde est de croire que le coaching va aboutir automatiquement et rapidement à un résultat concret. C'est parfois le cas, mais cela peut aussi ne pas l'être, pour deux raisons : d'abord, la décision de changer appartient en dernier ressort au coaché lui-même (tous les professionnels ont rencontré des cas dans lesquels une personne, malgré un excellent travail de coaching, préférerait ne pas changer); ensuite, certains types de coaching nécessitent plus de temps que d'autres et il appartient au coach de cadrer, au moment du contrat relationnel de départ, les modalités concernant la durée.

Avant d'avoir recours à un coach, vérifiez que...

Supposons que vous vous soyez décidé pour un coaching. La question est maintenant : "Qui?"

Si vous connaissez un consultant et avez confiance en lui, le problème est à moitié résolu. Informez-vous

pourtant, car il n'est pas évident qu'il ait les compétences spécifiques requises.

Si vous ne connaissez pas de coach, il faut vérifier les compétences professionnelles. Dans ce domaine, la "profession" de coach, au sens corporatif du terme, a du mal à se définir. Il serait idéal que, comme pour les médecins ou les avocats, une labellisation nationale, voire européenne, soit mise sur pied. Les écoles de coaching (quatre en France à l'heure actuelle) délivrent une certification qui atteste des compétences des élèves, mais sans que la compétence des écoles soit elle-même attestée autrement que par la recommandabilité de leurs initiateurs. Il en va de même pour la Société française de Coaching, récemment créée, qui rassemble les consultants coachs et a établi une déontologie sérieuse, mais n'est pas parvenue pour l'instant à mettre en place une labellisation qui fasse autorité. Je livre donc ici mes propres repères sur le professionnalisme d'un coach.

- Le coach doit savoir repérer et maîtriser les *processus* relationnels, c'est-à-dire la façon dont des relations s'établissent et se développent en fonction d'objectifs conscients ou inconscients. Ceci nécessite une très grande maîtrise de la métacommunication (ou "position méta", dans le jargon des consultants), qui consiste à se mettre en cours d'entretien en observateur extérieur de soi-même, de l'autre, et de la relation.

- Il doit avoir une déontologie, l'afficher, et la respecter.

- Il doit avoir fait un important travail de développement personnel afin de ne pas se laisser entraîner dans ses propres "zones d'ombre" lors du coaching. Si cela arrivait néanmoins, il doit aborder cette difficulté auprès d'un superviseur (le "coach du coach").

- Plus le coach a de l'expérience du coaching et s'est formé à ce métier, mieux cela vaut. De ce point de vue, le coaching est une profession de "vieux" (quarantaine ou plus).

- Enfin, il doit selon moi avoir une "double casquette". D'une part, il doit avoir une intelligence opérationnelle des entreprises, et donc y avoir travaillé comme salarié ou, mieux, comme dirigeant. D'autre part, il doit disposer de méthodes psychologiques et

psychosociologiques qui lui permettront d'abord de poser un diagnostic, puis d'établir une stratégie d'intervention, et ceci à trois niveaux.

1) Au niveau de la **personne**, le coach doit disposer d'une méthode de diagnostic psychologique. On pourrait presque dire "n'importe quelle méthode", du moment qu'il la maîtrise. Pourtant, les disciplines qui vont permettre le diagnostic ne sont pas équivalentes, à la fois par la philosophie qui les sous-tend, et par la pertinence des techniques d'intervention employées. Grosso modo, au risque de faire hurler les spécialistes des diverses "écoles", je me risque aux synthèses suivantes :

- Le *psychanalyste* part du principe que le coaché trouvera lui-même la clef de ce qu'il cherche. La technique majeure d'intervention est le *questionnement*, parfois *l'interprétation*. Ce qui est prohibé est de donner des conseils. Le coaching dure longtemps.

- Le coach qui se réfère à l'*Analyse transactionnelle* part du principe que le coaché est capable de changer ses croyances sur lui-même, le monde et les autres qui l'empêchent de développer son potentiel. Les techniques majeures d'intervention sont l'établissement de contrats relationnels ainsi que l'utilisation de "*permissions*" jointes à des "*protections*". Ce qui est prohibé est la manipulation.

- Le *systémicien* ne voit pas la personne du coaché comme une entité en soi, mais comme la composante d'un système relationnel plus vaste dans lequel elle est imbriquée. La technique majeure d'intervention est l'intervention directive, parfois paradoxale. Ce qui est prohibé est de ne considérer que les problématiques individuelles.

- Le coach qui se réfère à la *PNL** part du principe que le coach peut "reprogrammer" son cerveau pour parvenir à l'état d'excellence qu'il souhaite. Les techniques majeures d'intervention sont la visualisation de l'état désiré et le questionnement sur le "comment y parvenir?". Ce qui est prohibé est de passer du temps à chercher le "pourquoi" des choses.

Personnellement, j'utilise au cas par cas l'ensemble de ces pratiques, avec

une préférence toute polytechnicienne pour l'Analyse transactionnelle qui constitue la grille d'approche des personnes et des relations que je trouve à la fois la plus éthique, la plus opérationnelle et la plus cohérente. De façon courante, j'utilise aussi le modèle simple et très efficace du Process Communication de Taibi Kahler.

2) Pour pouvoir traiter les problématiques de **management** soulevées par les managers (c'est la quasi-totalité des coachés), le coach doit avoir lui-même une expérience du management, et aussi maîtriser des méthodologies de diagnostic et stratégie d'intervention au niveau d'un **groupe**. Contrairement au niveau de la personne, il n'existe pas ici "d'école". Pour ma part j'utilise pour diagnostiquer un groupe plusieurs modèles parmi lesquels la structuration du temps relationnel d'Éric Berne, la gestion des frontières d'Alain Cardon, l'économie des signes de reconnaissance de Woolams. Les modèles de Vincent Lenhardt me sont aussi très précieux (entre autres les niveaux de développement du manager et du groupe). Enfin, pour établir un diagnostic au niveau de la **structure** et proposer le cas échéant des options aux dirigeants, j'utilise la théorie organisationnelle de Berne.

3) À un niveau plus général, le coach doit savoir traiter certaines problématiques telles que la gestion des "deuils", les jeux de pouvoir et les manipulations, et maîtriser des techniques telles que la régulation. Une dimension de formateur permet en outre d'enseigner au "coaché" certains concepts, ce qui s'avère parfois très utile.

J'ai enfin retenu des anciens qui m'ont formé à ce métier que les trois grandes qualités d'un coach étaient d'être sincère, crédible et "cool".

Tout ce que vous avez voulu savoir sur le coaching...

Quelle est la durée d'une intervention de coaching?

Une seule séance (c'est rare), ou plusieurs mois (plus fréquent). Certains

coachs demandent une première étape de deux ou trois séances avant de s'engager dans la durée. L'essentiel reste que les choses soient claires au départ et que les limites de la durée du coaching soient convenues.

Combien de temps dure une séance de coaching?

Une à deux heures, parfois plus au début.

Où a-t-elle lieu?

Deux options sont possibles, l'entreprise ou le cabinet du "coach". Il m'est même arrivé de faire des séances dans un bar d'hôtel, ou dans un aéroport.

Combien coûte le coaching?

Le prix de l'heure facturée à l'entreprise se situe couramment entre 1 000 et 2 000 F, parfois plus pour des coachings exceptionnels. En consultation privée, le coût est de quelques centaines de francs.

Comment se déroule un coaching?

Tout dépend du "contrat triangulaire" qui se met en place au départ entre le coaché, le coach et l'entreprise. Le coach mène ensuite l'intervention avec son propre savoir-faire. Il s'agit parfois d'apporter en urgence une aide immédiate, mais le plus souvent d'amener le coaché à prendre conscience de ses propres freins, de ses talents inexplorés et d'être ainsi plus conscient des conséquences de ses décisions. Bien évidemment, le coach n'est pas là pour prendre celles-ci à la place du coaché.

Vous voici désormais informés sur l'essentiel du coaching dont il est vraisemblable que l'usage ira en se répandant dans les années à venir. À condition qu'il soit bien mené, il s'agit en effet d'un superbe outil de développement professionnel. ■

* Programmation neurolinguistique.

E-mail : delivre.toscane@wanadoo.fr

Je remercie Mme Korso Féliciane pour son étude qui m'a apporté plusieurs informations sur la situation du coaching en France et à l'étranger.