

Coaches : que font-ils vraiment ?

La pratique du *coaching* a connu un essor considérable afin d'aider managers et cadres à mieux s'organiser, décider, communiquer, gérer leur temps. Mais qui sont vraiment les *coaches* ? Comment interviennent-ils ? Enquête sur une profession... en quête de réglementation.

C'est une première: plus d'un Européen sur deux déclare désormais avoir entendu parler du *coaching* professionnel d'entreprise, selon une étude internationale d'ICF/PwC, publiée fin mai 2014 («2014 ICF Global consumer awareness study»). Si vous faites partie de ceux qui assimilent spontanément *coaching* et entraînement sportif, sachez que le terme désigne aussi une prestation de service à destination des cadres et des dirigeants, en pleine expansion depuis les années 1980 – huit «coachés» sur dix jugent aujourd'hui l'expérience satisfaisante, contre 76 % en 2010.



Fotolia

Selon la Société française de *coaching* (SFCoach), l'une des principales de ce secteur en France, cette démarche consiste en un «*accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels*». Étymologiquement, précise la *coach* Nathalie Ducrot (1), le mot renvoie à la profession de cocher: «*Celui qui vous emmène là où vous voulez aller en toute sécurité, après avoir pris le temps de baliser le terrain, mais sans être un guide ou un mentor pour autant.*» Autrement dit, un praticien part du principe que chaque manager est le meilleur expert de sa situation et possède en lui-même des solutions qu'il s'agit simplement de faire émerger. «*C'est un facilitateur et un accompagnateur*», conclut-elle.

Obligation de moyens

La spécificité de cette démarche, c'est qu'elle ne se définit ni comme du conseil ni comme de la formation. La plupart des *coaches* se défendent en effet d'être des experts techniques capables de dire ce qu'il faudrait faire ou d'enseigner des méthodes de travail adaptées. Ils se présentent plus volontiers comme des adeptes de la maïeutique, «*l'art de faire accoucher les*

esprits» selon la définition qu'en donnait Socrate. Cela consiste, en résumé, à questionner quelqu'un pour l'obliger à élaborer lui-même ses réponses à ses propres interrogations. Dans le dialogue de Platon *Ménon*, Socrate pousse ainsi un esclave – qui ne s'en croyait pas capable – à résoudre des problèmes géométriques complexes, simplement en l'interrogeant et en l'obligeant à raisonner. Les *coaches* entendent adopter une méthode similaire en l'appliquant à des problématiques managériales – quitte à hérisser les spécialistes de philosophie... «*La profession de coach présente plus de sophistes que de maïeuticiens*», reconnaît à cet égard Thierry Chavel (2), coresponsable du premier diplôme universitaire de *coaching* à l'université Paris-II.

Parallèlement à la «philosophie du *coaching*», il y a la pratique. «*Nous sommes contactés par une DRH ou à l'initiative du futur coaché pour améliorer la façon de travailler de ce dernier*», explique le *coach* Jacques-Antoine Malarewicz (3). Dans tous les cas, ces trois acteurs se réunissent pour définir des objectifs – par exemple: «*Je suis souvent en retard dans mon travail, j'aimerais mieux gérer mon temps*», ou bien «*j'ai un problème de communication avec mes collègues, je voudrais être*

Séance de
coaching de voix.



Florence Levillain/Signatures

plus diplomate». Le *coach* s'engage à tout faire pour aider cette personne à atteindre son but, sans pour autant garantir un résultat. La seule chose établie par contrat est donc cette « obligation de moyens ». Une dizaine de séances sont ainsi planifiées sur un an au plus ; chacune dure une à trois heures et implique un travail complémentaire du coaché. Une ultime réunion tripartite permet de dresser le bilan du *coaching* et de définir éventuellement de nouveaux objectifs. Il y a bien sûr des variantes à ce déroulement – selon la taille de l'entreprise, le statut du cadre ou du dirigeant... –, mais il fournit généralement le schéma type de la pratique. Le coût dépend, lui, de la réputation du *coach* et peut aller de quelques centaines d'euros de l'heure à plusieurs milliers.

Développement personnel

Pour accompagner leurs clients, les praticiens s'inspirent notamment de techniques psychologiques ou psychanalytiques – une approche qui leur vaut parfois une réputation d'apprentis sorciers, voire de rebouteux de la psyché...

« On explore les sphères professionnelles et personnelles, mais en s'interdisant d'aller dans un registre privé ou intime », nuance J.-A. Malarewicz, médecin psychiatre en parallèle à ses activités de *coach*. Dans la pratique pourtant, la nuance reste ténue. « Lorsqu'un salarié traverse une période de crise, on ne va pas lui demander de laisser son inconscient à la porte », concède ainsi Vincent Lenhardt (4), figure de proue du *coaching* en France. S'il récuse toute tentation de faire de la « thérapie sauvage », en réactivant des situations non résolues ou en explorant l'enfance du coaché par exemple, il estime nécessaire d'avoir « une connaissance minimum des mécanismes psychologiques, pour comprendre ce qui se joue dans la relation avec le coaché ». Contrairement aux approches thérapeutiques, le *coaching* serait en effet exclusivement tourné vers le présent et l'avenir.

« Les coaches utilisent fréquemment l'approche humaniste en psychologie », détaille la sociologue Valérie Brunel (5). Élaborée dans le sillage de Carl Rogers, pionnier du développement personnel au États-Unis, elle est centrée sur des

notions telles que l'absence de jugement, l'écoute empathique, la bienveillance... « Cette optique est souvent à l'œuvre dans un mix de méthodes comportementalo-humanistes, comprenant notamment l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique ou encore la communication non violente. » Autant « d'outils », selon la terminologie des *coaches*, supposés aider une personne à se cerner, à mieux comprendre sa relation à soi et aux autres et, en définitive, à s'épanouir. « L'approche systémique inspirée des travaux de l'école de Palo Alto est également très présente », poursuit V. Brunel. Contrairement à l'approche humaniste, elle s'intéresse moins à l'intériorité du coaché qu'à son système d'interactions : « Le problème du client, son objectif, les solutions qu'il a déjà tentées... À partir de là, le coach procède notamment par recadrage de la vision du client, pour l'amener à penser et donc à agir différemment. »

Ces techniques ont d'ailleurs été anticipées et décrites par le sociologue Robert Castel dans *La Gestion des risques* (1981) : elles sont « *postpsychanalytiques* », dans la mesure où elles ►



Florence Leillan/Signatures

Séance de coaching de voix.

► retiennent une part du message freudien ou lacanien – l'importance de l'intériorité, du langage... –, tout en récusant la référence analytique. Et elles sont aussi « *parapsychologiques* », en tant qu'elles ont une visée instaurative: elles entendent en effet définir de nouvelles approches d'accompagnement et de développement personnel. « *Historiquement*, contextualise la sociologue Scarlett Salman (6), *les premiers coaches sont des psychothérapeutes "ni-ni-ni": ni médecins, ni psychologues, ni psychanalystes.* » Au fil des différentes réformes encadrant la profession et l'usage du titre, notamment au début des années 2000, ils ont peu à peu été écartés du champ de la santé mentale et se sont rapprochés à bon escient du monde de l'entreprise. « *Ils sont arrivés à un moment où celui-ci cherchait un management différent, davantage centré sur l'individualité et l'autonomie* », remarque S. Salman.

Employabilité

La sociologue Geneviève Guillaume fait un constat similaire (7): le *coaching* s'inscrit selon elle dans la continuité des séminaires *outdoor*, comme le saut à l'élastique prescrit à une équipe pour « *rétablir la confiance* », ou le *trekking* entre collègues pour « *créer du lien* ». « *Au lendemain des trente glorieuses, explique-t-elle, les grandes structures collectives comme le paternalisme ou le syndicalisme se sont amenuisées, il a fallu trouver d'autres moyens de*

mobiliser les salariés. » C'est paradoxalement la critique sociale et « *artiste* » du capitalisme – prônant l'émancipation individuelle dans la foulée de Mai 68 – qui va être récupérée par le monde de l'entreprise, comme l'ont montré les sociologues Luc Boltanski et Eve Chiapello (8). Le cadre est ainsi devenu un « *manager* » et le manager un « *coach* », malléable et enthousiaste, réhabilitant l'autonomie et l'intuition créatrice au sein d'une succession de « *projets* », à défaut de vision sur le long terme. « *Le mot-clé du coaching est l'employabilité* », rappelle à cet égard G. Guillaume – synonyme à peine voilé de précarité.

V. Lenhardt confirme à sa manière: « *L'emploi à vie n'existe plus, même dans la fonction publique. Nous ne sommes plus à l'ère du taylorisme!* » Il estime ainsi que le développement de sa pratique répond à la complexification croissante du monde du travail, les salariés ayant besoin de redéfinir en permanence ce qu'ils veulent, ce qu'ils sont et où ils vont. « *Les métiers d'accompagnement et de révélation des vocations deviennent de plus en plus nécessaires.* » Actuellement, les requêtes les plus fréquentes concernent des problèmes de communication et de *leadership*, et les *coachings* sont prescrits notamment en vue d'une prise de poste. « *Autrefois, remarque J.-A. Malarewicz, l'accompagnement des cadres était naturellement pris en charge par leurs supérieurs au*

sein de l'entreprise. » Aujourd'hui, les DRH n'ont plus le temps ou les moyens d'aider leurs cadres à progresser et délèguent cette fonction à des prestataires extérieurs. « *C'est un vrai problème pour les DRH d'ailleurs, car ils perdent une part considérable de leur expertise RH et d'une certaine façon de leur mémoire.* »

Individualisation de la responsabilité

L'autre écueil, c'est que les entreprises ont ainsi tendance à imposer des *coachings* à leurs cadres et dirigeants, alors que la démarche est supposée être totalement volontaire pour être efficace. « *D'après mes estimations, confirme S. Salman, les deux tiers sont prescrits à l'initiative de la direction.* » Or, il est extrêmement difficile à un salarié de refuser à ses supérieurs une offre d'accompagnement, même s'il est foncièrement hostile au développement personnel et à ses méthodes... « *Au niveau du top management, souligne G. Guillaume, certains cadres sont tacitement obligés de passer par un coaching pour être crédibles, candidater à un poste directionnel ou faire carrière à l'international.* » Le *coaching* intervient ainsi *de facto* comme un outil de contrôle et d'évaluation, bien que ce ne soit pas l'intention des prestataires à l'origine.

« *La majorité sont prescrits pour pallier des problèmes d'organisation en reportant la responsabilité sur des individus,* » renchérit S. Salman. Exemple: un cadre dénonce une mauvaise répartition des tâches, un acte de favoritisme ou encore les erreurs stratégiques de la direction? On lui propose un *coaching* pour l'aider à être « *diplomate* » ou à « *trouver sa juste place dans l'entreprise* ». ... Le *coach* peut être ainsi employé pour refréner une frustration ou une colère que l'on pourrait par ailleurs juger légitime, et tuer ainsi dans l'œuf toute « *rébellion des cadres* ». L'éthique mise en avant dans les manuels de *coaching* est d'ailleurs ambivalente: si elle incite à « *l'action* » et à « *la prise de décision* », elle

s'apparente tout autant à une morale de soumission teintée de stoïcisme – accepte ce qui arrive, épouse le cours des choses, remets en question ton propre point de vue plutôt que l'ordre du monde, etc. «*Si le coaching est présenté comme un outil d'émancipation*, résume G. Guillaume, *c'est aussi un dispositif paradoxal de servitude volontaire des managers.*»

La plupart des *coaches* s'en défendent en distinguant un contrat «*explicite*», passé avec la direction et correspondant au cahier des charges de l'entreprise, et un contrat «*implicite*», qui sera tacitement mis en place avec le coaché et qui correspondra à ses attentes réelles. Pour autant, le fait que la DRH rémunère aussi bien l'un que l'autre induit un biais en faveur de l'entreprise, et celle-ci ne fait pas forcément preuve de cohérence. «*Le problème de fond*, analyse S. Salman, *c'est qu'il y a une contradiction entre, d'un côté, une incitation à l'autonomie, à l'esprit d'initiative et la créativité, et, de l'autre, une logique hiérarchique soi-disant morte et en réalité écrasante.*» Les cadres comme les *coaches* sont pris en tenaille dans cette ambivalence et peuvent difficilement en sortir. «*La plupart des praticiens que j'ai rencontrés étaient très compétents, sympathiques et ont le mérite de ramener une dimension plus humaine et spontanée au cœur des entreprises*, constate G. Guillaume, *mais le système auquel ils participent pose un vrai problème.*» Comme le résume V. Brunel en effet, il serait salutaire de garder à l'esprit que «*la relation de travail reste une relation de subordination, que l'organisation est un monde structuré par les contradictions, et que celles-ci doivent pouvoir s'exprimer, au besoin par le conflit.*» ●

(1) **Nathalie Ducrot et Françoise Depéry**, *Un coach peut-il m'aider et comment ?*, InterEditions, 2013.

(2) **Société française de coaching**, *Le Coaching, phénomène de société. De l'ère des pionniers à l'ère des professionnels*, Le Manuscrit, 2006.

(3) **Jacques-Antoine Malarewicz**, *Réussir son coaching. Une approche systémique*, 3^e éd., Pearson, 2011.

(4) **Vincent Lenhardt**, *Au cœur de la relation d'aide. Réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching*, InterEditions, 2013.

(5) **Valérie Brunel**, *Les Managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, 2008.

(6) **Scarlett Salman**, «La fonction palliative du coaching en entreprise», *Sociologies pratiques*, n° 17, 2008/2.

(7) **Geneviève Guillaume**, *L'Ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*, Syllepse, 2009.

(8) **Luc Boltanski et Eve Chiapello**, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

Le bon et le mauvais coach

N'importe qui peut prétendre faire du *coaching* d'entreprise. Contrairement à des titres professionnels comme «*médecin*», «*professeur*» ou, depuis peu, «*psychothérapeute*», l'usage du titre n'est pas réglementé – une situation d'autant plus délicate que ces interventions à 200 voire 2 000 € de l'heure attirent toutes sortes de personnes, des professionnels, mais aussi des charlatans... «*Les parcours des coaches divergent fortement*, détaille la sociologue Geneviève Guillaume, *certain ont un doctorat de psychologie ou sont psychiatres et se sont peu à peu orientés vers les métiers d'accompagnement. D'autres sont des seniors reconvertis sur le tard, qui se sentent "attirés par le contact humain" et suivent six mois de formation express...*»

Difficile de séparer le bon grain de l'ivraie ! D'autant que les premières fédérations de *coaching* ont pu être tentées de brasser large... «*Elles étaient confrontées à la nécessité de se faire connaître, quitte à reconnaître trop de pratiques divergentes*», avance ainsi la sociologue Scarlett Salman. À la fin des années 2000 cependant, sous la pression d'une concurrence devenue trop forte, des critères plus restrictifs ont été établis. «*La SFCoach, l'une des principales fédérations, a ainsi expulsé quelque cinq cents adhérents en 2007 !*», rappelle S. Salman.

Une affaire d'empathie

Des systèmes d'accréditation et de certification des formations ont, depuis, été mis en place pour homogénéiser les pratiques et garantir leur conformité à une certaine déontologie. Entre autres points clés, un *coach* doit impérativement respecter la confidentialité des échanges avec ses clients et astreindre sa propre pratique à la supervision d'un *coach* tiers – à l'instar des psychologues... «*Ces processus offrent une garantie de sérieux*», estime le *coach* Jacques-Antoine Malarewicz. Pour autant, lui-même n'est pas accrédité : *coach* depuis 1987 et médecin psychiatre, il ne ressent pas le besoin de s'engager dans un processus long et coûteux, alors que sa réputation parle pour lui.

«*Beaucoup d'entreprises ont pris l'habitude de travailler avec les mêmes personnes sans se soucier de savoir si elles ont été accréditées depuis*», explique-t-il. En outre, le *coaching* reste une activité difficile à définir, qui repose en grande partie sur la personnalité du praticien et sur son aisance relationnelle. «*Ce qui compte*, tranche la *coach* Nathalie Ducrot, *c'est de prendre des renseignements avant de se confier à n'importe qui.*» Ne pas hésiter à rencontrer plusieurs personnes, à en savoir plus sur leurs méthodes et leur formation... En définitive, le choix d'un *coach* plutôt que d'un autre reste une affaire d'empathie. ● F.T.