

Coaching

Article paru dans l'édition du 01.07.06

Anglicisme exprimant l'art et la manière de gérer les remplacements de joueurs en cours de match. Un entraîneur digne de ce nom doit être capable de sentir le bon moment pour faire entrer un joueur sur la pelouse. Les grandes manoeuvres - que les esthètes se plaisent à comparer aux choix tactiques des joueurs d'échecs - commencent généralement à se dessiner aux alentours de l'heure de jeu. Un bon coaching consiste à anticiper la baisse de rendement d'un joueur pour le remplacer par un autre et en profiter pour réorganiser l'équipe. Une formation qui mène au score fera sortir un attaquant pour densifier son milieu de terrain. Au contraire, une formation menée au score renforcera son secteur offensif. Cas d'école de coaching réussi : France-Italie (2-1), en finale de l'Euro 2000, Roger Lemerre fait entrer Sylvain Wiltord et Robert Pires. Le premier égalise dans les arrêts de jeu et le second délivre une passe décisive à David Trezeguet pour le but de la victoire. Le coaching sera-t-il la clé du France-Brésil de samedi ?

Jean-Michel Normand

l'école du coaching

LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

La profession de coach étant mal réglementée, la question de la formation s'avère cruciale.

Depuis quelques années, le coaching en entreprise ne concerne plus seulement les cadres dirigeants mais également les cadres intermédiaires. La démocratisation de cette pratique a brutalement accéléré la demande, entraînant l'ouverture d'une profession alors réservée à une élite. Mais l'arrivée massive de nouveaux venus a aussi suscité une vive réaction de défense de la part des professionnels du circuit, qui se sont mis à clamer la nécessité d'établir de rigoureux critères de compétences, afin de protéger l'intégrité de la profession. En l'absence de réglementation, comment imposer une discipline à cette nouvelle profession ?

Une solution se profile du côté des formations en coaching, qui permettront peut-être, à terme, d'homogénéiser ce corps professionnel. La Société française de coaching, principal organisme professionnel de coaching en France, estime que 300 personnes chaque année suivent une telle formation. Reste que les formations qui existent sont encore extrêmement disparates et que la qualité des enseignements est souvent inégale. Comme il n'existe, à l'instar de la psychanalyse, aucun diplôme d'Etat, se pose la question de la validité des différents diplômes de coaching, dont la valeur dépend finalement de la respectabilité de l'institution qui les délivre.

Afin de donner une assise académique à la nouvelle discipline, l'Université française a créé quatre diplômes universitaires (DU). *"L'ambition n'est pas tant de former des coachs que de partager une définition commune (...) et de tenir un propos à la fois critique, épistémologique et déontologique sur la profession"*, explique Thierry Chavel, coresponsable du DU développement personnel (coaching) de l'université Paris-II - Panthéon-Assas. Les candidats à la formation sont admis sur dossier. Ils doivent nécessairement être titulaires d'un bac + 3 et justifier d'une expérience professionnelle allant de un à cinq ans. Le coût de la formation, lui, varie de 1 600 € à 7 500 €.

C'EST L'EXPÉRIENCE QUI FAIT LE COACH

Mais l'offre vient essentiellement du privé, qui propose des formations à vocation *"professionnalisante"*. On estime qu'il en existe une quarantaine à travers la France. Comme ces formations ne sont reconnues par aucune autorité, la plus grande confusion règne entre les méthodes proposées, la forme des enseignements et les compétences des formateurs. Si certaines de ces écoles ont réussi à acquérir une solide réputation dans le milieu, d'autres flirtent franchement avec l'arnaque.

Le prestigieux groupe HEC s'est également doté de deux cycles d'approfondissement : l'un de formation sanctionné par un certificat d'aptitude au coaching et l'autre de perfectionnement. Les deux cycles de cette Rolls Royce de la formation en coaching pèsent 10 500 € chacun. L'organisme propose également des stages courts, de trois jours, sur le coaching d'équipe ou le coaching de collaborateurs.

Mais si une formation apparaît nécessaire pour devenir coach professionnel, elle semble loin d'être suffisante. Le coaching est surtout enseigné dans le cadre de la formation continue (cours du soir, cours du week-end, stages, sessions, représentant un volume d'enseignement relativement limité). Par ailleurs, le coaching en entreprise est un marché extrêmement compétitif car saturé, et, malgré une demande croissante, les élus restent rares. Ainsi, les références de précédents coachings apparaissent autrement plus décisives que les formations qu'un coach a pu suivre. Bien plus que la formation, c'est l'expérience qui fait le coach.

Mais tous ceux qui suivent une formation n'envisagent pas de devenir coach. Celle-ci apparaît également comme un moyen d'évoluer professionnellement tout en restant dans son domaine de compétences. Vu sous cet angle, l'initiation au coaching participe du phénomène de l'*"entreprise apprenante"*. En s'intégrant progressivement au savoir-faire des professionnels, les gestes du coaching entrent dans l'entreprise à tout les niveaux. L'idée semble même poindre dans certains esprits qu'à terme le coaching pourrait se passer de coachs.

Gaïetan Goffi

Le coaching des professionnels LEMONDE.FR : Article publié le 24.10.06

Les techniques de coaching donnent des résultats dans les entreprises pour les chefs comme pour les "middle managers", dans le sport et même la politique.

Désormais, les différentes méthodes de "coaching" venues des Etats-Unis et inspirées du sport sont surtout appliquées au sein des entreprises, et des deux côtés de l'Atlantique. La pratique s'est développée en France dans les années 1980, d'abord pour les dirigeants des filiales des grands groupes anglo-saxons. Mais c'est bel et bien le "coaching professionnel" – donc *"en vue d'objectifs professionnels"* – qui occupe la plupart des coachs français. Au total, 2 500 professionnels déclarent exercer une activité de coaching en France, indique la Société française de coaching (SFCoach), mais moins de 16 % le font de façon soutenue. Cette association estime le marché à 90 millions d'euros. En quoi consiste ce type de coaching ? *"L'accompagnement limité dans le temps de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels"*, indique la SFCoach. Il peut s'agir de clarifier les enjeux d'une situation, de définir ses propres priorités, de gérer stress, émotions, conflits ou évolutions au sein de l'entreprise, d'augmenter la cohésion d'une équipe, ou encore de préparer un changement de poste ou une réunion importante ([lire le témoignage](#)).

La profession est jeune ([lire l'éclairage](#)), mais la plupart de ceux qui l'exercent ont un long passé professionnel, fondé sur une double compétence et expérience, en sciences humaines et en entreprise. Sont généralement requis un travail sur soi (développement personnel, psychothérapie) – *"pour ne pas rentrer dans un rapport d'influence et de toute-puissance vis-à-vis du coaché"*, indique le président de la SFCoach, Dominique Jaillon ([lire l'entretien](#)) – ainsi qu'une supervision : *"Rendre compte de sa pratique à un autre professionnel permet de s'assurer qu'on est dans un accompagnement qui ne bascule ni vers la thérapie, ni vers le conseil, ni vers la formation, mais dans un entre-deux de tout ça. On est à la frontière."* *"La suspension du jugement, la subjectivité et l'attention bienveillante sont trois prérequis"*, estime de son côté Thierry Chavel, auteur de *Profession : coach*.

ENTRE 150 ET 300 EUROS LA SÉANCE

Le plus souvent, c'est l'entreprise qui propose un coaching à un collaborateur, et le finance : le contrat, qui définit les objectifs et le nombre de séances, est alors tripartite. Mais la SFCoach note que le coaching professionnel de particuliers – hors entreprise – représente plus de 20 % du total, et augmente régulièrement. Les tarifs se situent alors entre 150 et 300 euros la séance, contre 5 000 à 10 000 euros en moyenne pour une douzaine de séances de coaching individuel en entreprise. *"Cela représente certes un budget, mais il existe un vrai retour sur investissement"*, note Charlotte Duda, présidente de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), principaux prescripteurs de formations et coaching. Certains grands groupes ont développé le coaching interne, avec des coachs intégrés à l'entreprise, mais ce coût permanent ne peut être assumé par toutes les structures.

"Le coaching est entré dans les mœurs et s'est démocratisé, note Charlotte Duda. On investit désormais sur des managers de premier niveau. Et le coaching est d'autant mieux accepté qu'il n'est plus un indicateur de difficultés ou de failles de l'individu : certaines entreprises accompagnent systématiquement un changement de poste d'un coaching, et le considèrent comme un 'accélérateur' pour les personnes jugées prometteuses." Les PME s'y mettent, de même que les professionnels de la santé et les hôpitaux, ou encore les collectivités locales, qui ont vu leurs responsabilités augmenter avec la décentralisation, note Dominique Jaillon.

Dominique Jaillon, président de la Société française de coaching (SFCoach)

"Créer un espace de réflexion par rapport à l'action"

LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Dominique Jaillon est président de la Société française de coaching (SFCoach). Docteur en sociologie et formé à diverses pratiques, il enseigne à l'université et assure notamment coachings de managers et de dirigeants et supervision de coachs.

Pourquoi une nouvelle profession, alors qu'il existait déjà psychologues, formateurs, consultants ?

Dominique Jaillon : Il existait différentes professions d'accompagnement, mais aucune qui soit d'ordre managérial, destinée aux gens qui managent ou sont managés, au sein d'une entreprise. Or un tel accompagnement nécessite une connaissance de la personne humaine, de ses affects – comme les psychologues –, mais aussi de l'entreprise, du fonctionnement des organisations, de la dynamique de groupe, des phénomènes de pouvoir. Les professionnels qui ont nommé leur pratique "coaching" ont inventé une manière de travailler circonscrite dans le temps – 10 à 20 séances, de 1 h 30 à 2 heures chacune –, pour travailler cette question particulière de l'individu au travail, confronté à de plus en plus de complexité, au changement de l'entreprise.

L'entreprise n'est pas récente, mais le coaching l'est...

Dominique Jaillon : La pratique de l'accompagnement remonte à l'inventeur de la maïeutique, Socrate, et se poursuit avec la pédagogie. Pourquoi l'entreprise s'est-elle intéressée au coaching ? La première étape a été, dans les années 1960-1970, l'introduction de la formation : le passage d'un management directif, autoritaire, centralisateur, à un management introduisant écoute, compréhension des dynamiques sociales et organisationnelles, rend nécessaire de former l'encadrement à ces compétences. Puis, on s'est rendu compte que le développement des compétences, notamment, nécessitait un accompagnement individuel. Et qu'il y avait un grand écart entre ce qu'on enseignait dans les stages et ce qui était finalement appliqué sur le terrain. Les formateurs ont alors développé la formation-action (avec des équipes réelles).

On peut dire que le coaching relève des dernières techniques de formation, basées sur la pédagogie réflexive, l'analyse des pratiques.

Le coaching professionnel pratiqué en France se situe-t-il dans la lignée du coaching anglo-saxon, dérivé du coaching sportif ?

Dominique Jaillon : Ce courant, basé sur le challenge, l'épreuve, la réussite, existe toujours. Mais le coaching sportif des débuts s'apparentait au conseil, le coach étant souvent un ancien sportif, présent sur le terrain, et directif. Alors qu'aujourd'hui, le courant qui domine au sein de la SFCoach est la réflexivité, c'est-à-dire la mise en réflexion et l'accompagnement méthodique et non directif de la réflexion de l'individu. Cela repose sur un a priori de confiance : le coaché est le mieux placé pour dire ce qui est bon pour lui ; au coach de créer les conditions, par son questionnement, pour que le coaché trouve ses propres réponses et références. C'est un travail minutieux, sur des sujets abstraits, tel l'exercice de l'autorité, ou très concrets, comme se préparer à la réunion du lendemain, envisager les scénarios, lequel on préfère... Le coach est là pour créer un espace de distanciation et de réflexion par rapport à l'action, en vue d'élaborer des stratégies d'action.

Le grand nombre de méthodes auxquelles se réfèrent les coaches ne facilite pas la compréhension du métier...

Dominique Jaillon : De même qu'il existe 400 à 700 écoles et/ou conceptions de la psychologie dans le monde, le coaching compte différents courants. La SFCoach est très attentive à ne pas accepter des personnes qui s'apparentent à une secte, mais elle n'a pas vocation à dire quelles sont les bonnes références théoriques et les mauvaises. La PNL, l'analyse transactionnelle, etc., coexistent, sachant que ces pratiques découlent des disciplines-mères que sont pour nous la psychologie, la psychosociologie, la sociologie des organisations, la psychanalyse. Chaque coach a des références, même si certains oublient de les citer ! Nous nous retrouvons dans le code de déontologie : l'écoute, le respect de la personne, et, s'il s'agit d'un coaching tripartite (financé par l'entreprise), le souci de trouver un équilibre entre l'intérêt de l'individu et celui de l'entreprise. Sachant que l'intérêt de l'entreprise est que le coaché trouve sa place : si, en dernière instance, sa place est en dehors de l'entreprise, celle-ci a intérêt à accompagner au mieux cette sortie...

Le coaching découle-t-il d'une conception du fonctionnement de l'entreprise, d'un idéal ?

Dominique Jaillon : Les coaches sont des êtres humains, avec leur vision. Certains s'attacheront à aider l'individu à trouver sa place en acceptant les exigences de l'entreprise et du système économique où elle se trouve. D'autres seront attentifs à favoriser la concertation et la coopération, l'intelligence collective. A aider l'entreprise à considérer que son intérêt est d'avoir des managers capables de rebondir, de créer du collectif, de traiter – sans la gommer – la contradiction entre l'intérêt individuel et celui de l'entreprise. Personnellement, je me situe dans le courant du management participatif, du développement des compétences, plus que dans la recherche de la performance, basée sur un management de l'excellence, qui suppose un prix à payer.

La diversité des domaines où le coaching s'exerce ne nuit-elle pas à la profession ?

Dominique Jaillon : Le terme a été victime de la bulle médiatique des années 2000, les médias évoquant surtout le coaching personnel, dans des moments difficiles ou de choix. Ces pratiques ont ainsi bénéficié d'une grande visibilité, qui ne correspondait pas forcément à un réel développement. Par ailleurs, voir des caricatures de "coaches" à la télévision, qui apprennent à s'occuper des enfants, etc., crée une certaine confusion. Autre chose : un certain nombre de professionnels ont "relooké" leur pratique en l'appelant coaching. Mais la SFCoach ne cherche pas à régenter la profession. Nous nous contentons de clarifier notre champ d'intervention, qui est le coaching professionnel.

Propos recueillis par Claire Ané

Quand le sport sert de laboratoire à l'entreprise

LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Une convergence se dessine entre les méthodes du coaching sportif et celles du coaching professionnel.

C'est dans le milieu sportif, d'où vient son nom, que le coaching moderne est né : l'un de ses fondements est *The Inner Game of Tennis*, ouvrage de l'universitaire américain Timothy Gallwey, paru en 1972. Ce pédagogue y explique que les sportifs sont confrontés à un "*adversaire intérieur*" : leur inculquer un savoir technique ne suffit pas, il faut les aider à déceler et lever les obstacles intérieurs, à apprendre par eux-mêmes, pour libérer leur potentiel, et ainsi augmenter leurs performances. L'idée parut alors trop révolutionnaire aux entraîneurs, mais fut rapidement adaptée au milieu de l'entreprise.

En France, l'appellation de "*coach*" s'est généralisée après qu'Aimé Jacquet eut mené ses joueurs à la victoire lors de la Coupe du monde de football 1998, avec force "*causeries*" d'avant-match. Mais si le terme supplante désormais celui d'entraîneur, la fonction n'a que peu évolué dans l'Hexagone : réservée à des spécialistes de la discipline, elle demeure directive, et "*se concentre sur la préparation technique, en vue d'une performance immédiate*", souligne Serge Granger, qui enseigne dans le cadre d'un master à Montpellier visant à "*réintégrer le coaching d'entreprise dans le coaching sportif, avec une approche managériale*".

Une certaine interaction entre les deux pratiques existe déjà : quelques coaches-entraîneurs célèbres n'ont pas caché leurs emprunts au coaching d'entreprise, tel Daniel Costantini, qui a mené deux fois les handballeurs français au titre mondial, avant d'intervenir lui-même en entreprises, pour parler coaching, motivation et esprit d'équipe... La branche française de l'International Coach Federation (ICF France) a organisé en septembre 2006 un colloque sur le thème "Coaching, sport et management". Autre signe : "*Tous les entraîneurs prônent la communication, la responsabilisation, la participation, l'individualisation*", soit un management proche de celui véhiculé par le coaching, note Fabrice Burgot, sociologue au département des sciences du sport à l'Insep.

La principale évolution dans le domaine a été, ces dix dernières années, l'apparition des préparateurs mentaux, aux pratiques proches du coaching. Et des psychologues du sport interviennent auprès de nombreuses fédérations sportives, tel Makis Chamalidis, coauteur de *Champion dans la tête*. Leur pratique ne se limite pas à traiter un mal-être, mais aussi, explique-t-il "*à aider les sportifs à se connaître, à mettre des mots sur ce qu'ils ressentent, à savoir dire non*", ou "*à aider les entraîneurs à se positionner et à adapter leur discours*". Il participe d'ailleurs à un atelier réunissant psychologues et préparateurs mentaux, dans une logique de supervision.

Enfin, certains sportifs s'adjoignent les services de professionnels du coaching, sans forcément en faire état, note M. Granger, qui a suivi de jeunes joueurs de golf sur les terrains pour les aider à identifier leurs blocages et à augmenter leur confiance en eux. "*Les instances officielles ont un peu de mal avec le coaching, qui leur paraît moins rigoureux et rationnel que la psychologie, et gardent à l'esprit le 'gourou' de Christine Arron. Mais l'offre se développe : de plus en plus de sportifs sont sollicités*", note Daniel Poly, à la tête de la commission coaching sportif de l'ICF France, qui vise à écrire un référentiel sur le sujet, pour définir des critères de choix. **Claire Ané**

Une profession qui cherche à se structurer
LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

En France, quatre associations et un syndicat regroupent des professionnels du coaching, visant à fixer un cadre à leur pratique.

“Comme toute profession naissante, le coaching a besoin de se structurer, les professionnels ont besoin de se confronter, de se retrouver dans des colloques pour échanger", explique Dominique Jaillon, président de la Société française de coaching (SFCoach), fondée en 1997 par des professionnels qui ont introduit le coaching en France, soucieux de créer un code de déontologie.

Depuis, trois autres associations ont été créées : la Fédération francophone de coachs professionnels (FFCP), en 1999 ; la branche française de l'International Coach Federation (ICF France), en 2001 ; l'Association européenne de coaching (AEC), en 2005. S'y ajoute le syndicat Syntec Conseil en évolution professionnelle. Toutes ces organisations ont mis au point un code de déontologie, plus ou moins détaillé, posant notamment le principe de la supervision et de la confidentialité.

Pour gagner en crédibilité, certaines ont choisi d'être sélectives. La SFCoach s'est d'emblée limitée au coaching professionnel, alors que les trois autres associations sont ouvertes aux praticiens du "coaching de vie". Et chacune propose une habilitation, permettant ainsi à ses membres de se réclamer de ce "label" : la SFCoach, qui comptait 600 adhérents, s'est réorganisée cette année en association professionnelle, et ne comprend plus que 200 praticiens accrédités par son comité d'accréditation et de déontologie, selon deux niveaux (associés et titulaires). Le "postulant" remplit un dossier fourni et s'entretient avec un membre ou un jury. "*On est attentifs aux références théoriques, à la déontologie et à la supervision : à savoir que la personne elle-même soit en processus de formation*", précise M. Jaillon.

DÉBUT D'AUTORÉGULATION

L'ICF France, d'inspiration anglo-saxonne, compte quelque 200 membres qu'elle a certifiés ou qui s'engagent à l'être dans les deux ans. Le processus, facilité par le suivi d'une formation accréditée par l'ICF, nécessite lettres de recommandation de pairs et un certain nombre de clients, avant un examen écrit et oral. La FFPCP revendiquait, elle, 200 membres en 2004, "sympathisants" ou "certifiés", ces derniers devant exercer le coaching au moins à mi-temps et satisfaire à des critères de formation et de supervision. L'AEC défend une conception "*moins élitiste*" du coaching – elle propose notamment un "coaching solidaire" gratuit à des étudiants, chômeurs – et prône un "*débat ouvert*", indique Corinne Ohayon-Jaoui, membre fondatrice. C'est pourquoi elle compte, outre 104 titulaires – questionnés par écrit sur leur formation et leur pratique avant un entretien –, 237 membres s'intéressant au coaching. La cotisation annuelle est d'ailleurs de 50 euros, contre plusieurs centaines d'euros dans la plupart. Enfin, Syntec, qui rassemble 23 cabinets proposant notamment du coaching, leur "*recommande*" d'appliquer sa procédure d'habilitation des coaches.

Chaque association organise des réunions de réflexion, des tables rondes et/ou des colloques, et s'attache à développer les relations avec les entreprises, les pouvoirs publics et les médias. La SFCoach a été en lien avec le ministère de l'emploi en vue d'une directive sur la formation professionnelle, à paraître. Elle travaille aussi avec l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction "personnel" (ANDCP, qui regroupe de nombreux acteurs dans le domaine des ressources humaines). "*J'ai choisi de ne pas recommander des gens aux nombreux membres qui nous sollicitent*, explique Charlotte Duda, présidente de l'ANDCP. *Mais nous allons bientôt proposer à nos membres, avec la SFCoach, un cours ou un séminaire pour les aider à clarifier les besoins, définir les objectifs d'un coaching et se repérer parmi les différents outils et méthodes.*"

Alors que les directions des ressources humaines sont confrontées "*de façon récurrente*" à des formateurs ou coaches aux approches sectaires, plusieurs associations de coaching sont entrées en contact avec la Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Milivudes).

La SFCoach comme l'ICF France se réservent le droit, après "instruction" d'une plainte, de radier un coach en cas de manquement à la déontologie. "*En dix ans, nous n'avons reçu que deux ou trois plaintes émanant de coachés ou d'entreprises*", précise Dominique Jaillon.

Reste qu'un rapide calcul – à supposer que chaque coach n'adhère qu'à une association – montre que moins de 1 000 appartiennent à une association, quand 2 500 déclarent exercer cette activité en France, selon la SFCoach. L'autorégulation de la profession ne fait donc que commencer.

Claire Ané

GILLES AMADO.

« Eviter la simple gonflette narcissique »

Article paru dans l'édition du 19.11.02

Pour le professeur de psychosociologie des organisations au groupe HEC, le succès du coaching peut être considéré comme un échec du collectif

QUELLES SONT LES RAISONS DE L'ENGOUEMENT DES ENTREPRISES POUR LE COACHING ? - En premier lieu, l'échec relatif des formations comportementales dans le domaine du management a créé un appel d'air. Les contenus de ce genre de séminaires s'appuient trop souvent sur des approches théoriques et pratiques superficielles, qui laissent à l'écart la situation de travail. De plus, la formule du séminaire n'autorise pas vraiment un travail sur les difficultés personnelles : le regard d'autrui, la pudeur, la crainte du jugement constituent des freins importants. D'une certaine façon, le coaching évite ces travers en étant plus « concret » et en garantissant intimité et protection individuelle.

En second lieu, la course aux profits précarise les entreprises, les salariés des échelons les plus bas comme les dirigeants. Face à un avenir incertain, la solidarité s'efface devant le chacun pour soi. L'idéologie de la performance conduit les individus à rechercher un espace privé pour raconter leurs difficultés au lieu de se tourner vers la « communauté » des pairs. Dans ce contexte, il serait risqué d'exposer ses failles en public. D'où le recours au tête-à-tête avec le coach : dans ce rendez-vous privé, le manager va tenter de trouver les solutions pour contrecarrer les effets de la violence organisationnelle ou/et chercher le moyen d'accroître son pouvoir dans un tel cadre. De ce point de vue, le succès du coaching peut être considéré comme un échec du collectif. Enfin, la montée de l'individualisme et du psychologisme dans une société aujourd'hui marquée par la culture du narcissisme contribue à faire le lit de cette pratique. - LE COACHING PRÉSENTE-T-IL DES LIMITES QUI INCITENT À UNE CERTAINE PRUDENCE DANS SON UTILISATION ? - Si l'aide personnalisée offre d'incontestables mérites, quelques effets pervers invitent à davantage de circonspection. Dès qu'un contrat est signé par une entreprise, coach et coaché se trouvent pris ensemble au piège de la réussite. Des résultats sont attendus. Le premier est condamné à rendre le second plus efficace au sein de son organisation et le risque existe que cela se fasse au détriment de son bien-être personnel, comme de celui de ses collègues et subordonnés. Quant à la personne coachée, le travail entrepris va toucher ses façons de faire professionnelles, mais aussi, parfois, son équilibre psychique puisque des comportements et des attitudes peuvent s'y trouver questionnés.

Au demeurant, toutes sortes de résistances peuvent conduire à vouloir interrompre le coaching et cet arrêt peut se retourner contre le coaché. De plus, tout renforcement superficiel de la confiance en soi - le côté battant et conquérant - risque de créer une distance avec les moins bien portants, ceux qui sont, en outre, privés de cette assistance à l'excellence et la performance, autant dire le plus grand nombre. Le coaching n'évite pas toujours la simple gonflette narcissique. Or, si l'on base l'aide au développement personnel sur une psychologie essentiellement heureuse, c'est ce qui arrive. « Positiver » a ses limites : l'abord du « négatif », des contradictions, est aussi à la source de la créativité et de l'autonomie. - EST-IL TOUTEFOIS POSSIBLE DE PRATIQUER UN COACHING QUI S'AFFRANCHIRAIT DE CES EFFETS PERVERS ? - Oui, mais ce n'est pas évident. Une pratique utile, selon moi, doit avant tout accroître la lucidité sur l'intrication entre la personne et la situation de travail, ses enjeux, en évitant le danger majeur que représentent l'individualisation et la psychologisation d'un problème impliquant le collectif.

Il est pour cela nécessaire que le professionnel connaisse bien l'organisation dans laquelle évolue l'individu, les règles du jeu auxquelles il est soumis, la façon dont sa tâche est évaluée, etc. Il doit donc résister parfois à la demande trop psy du coaché. Il est aussi possible de se centrer sur « l'organisation dans la tête », c'est-à-dire les représentations mentales que le coaché en a. C'est ce que proposent souvent les coaches de formation clinique. Pour intéressante qu'elle soit, cette démarche renforce la psychologisation.

Par ailleurs, le coach ne peut se placer, à mon sens, au service exclusif de l'organisation, et favoriser l'adaptation du coaché coûte que coûte. Le coach n'est pas l'agent de la direction, même s'il peut être payé par elle. C'est avec cette ambiguïté que les intervenants doivent débattre. Si l'expérience semble montrer qu'il n'est pas impossible d'aider ainsi les managers, les approches qui se veulent plus rigoureuses ne peuvent cependant lever tous les doutes et difficultés liés au coaching. »

PROPOS RECUEILLIS PAR NATHALIE QUERUEL

De Kellogg's au petit écran

LEMONDE.FR : Article publié le 24.10.06

On les voit partout. Ils fleurissent sur la Toile. Chez Kellogg's et Contrex, on maigrit grâce à son coach.

Difficile de dresser une typologie du coaching. Même si l'on se limite à distinguer "coaching professionnel" et "coaching personnel", car ce dernier terme peut désigner à lui seul celui qui aide à *"gérer les crises de la vie, à surmonter un deuil ou un divorce, à équilibrer travail et vie privée, à réussir son couple et sa famille, à trouver un sens, à changer de vie, à découvrir et à réaliser son projet de vie, à trouver sa vocation, à organiser sa retraite active, à mieux vivre en tant que parent seul, à sortir du célibat, à réussir ses relations affectives, à régler les problèmes de fond du quotidien, à atteindre vos objectifs, à réaliser vos rêves d'une vie meilleure et satisfaisante"* ([Le Coaching éthique](#)).

Du point de vue de la méthode, même constat, tout est possible. Analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique, hypnose (voir [Lexique](#)), etc. Un flot de termes a envahi notre quotidien. Du coup, le vocable tend à sortir de son contexte et à désigner tout ce qui est peu ou prou lié à la notion d'aide. On trouve donc le "coach bien-être" chez [Weight Watchers](#) ou les "coaching nutrition" ou "coaching tabac" sur le site des assurances [AXA](#). La consommatrice des "[Spécial K](#)" (céréales Kellogg's) est aidée par Paolo, Jim ou Karl, coaches virtuels en ligne, qui lui permettront d'être "fière" de sa silhouette et de "garder la ligne avec le sourire et sans contrainte". De même, un coach aide ceux qui souhaitent arrêter de fumer sur le site gouvernemental [Tabac Info Service](#).

La télévision, elle aussi, s'est mise à la mode coaching. Super Nanny intervient sur [M6](#) comme coach éducatif ; Danielle Odin et Béatrice de Malembert apprennent l'ordre dans "C'est du propre". Et si votre chien fait la loi, Karine Molinié, spécialiste du comportement animal, prend en main les petits monstres. "*Avec elle et sa méthode infaillible, affirme la chaîne privée, ils vont rentrer dans le droit chemin et redevenir de gentils petits toutous bien dociles.*"

C. A. et S. C.

Le terme de "coach" semble aujourd'hui victime de son incroyable succès. Les grands magasins et autres lieux chics l'ont ainsi délaissé au profit de "consultant" ou "conseiller". Est-il plus crédible d'utiliser le vocabulaire du management ? Ou, au contraire, le vocable va-t-il finir par désigner une catégorie bien précise de professionnels, de "vrais coaches" ? Dans sa dernière version, le dictionnaire Robert donne les acceptions suivantes pour "coaching" :

- "1. Entraînement (d'un sportif, d'une équipe) ;*
- 2. Démarche d'accompagnement personnalisé (d'un dirigeant, d'une équipe) visant à atteindre le meilleur niveau de réussite professionnelle et d'épanouissement."*

Pour beaucoup, la nécessité de cet accompagnement n'est plus à démontrer et reflète des évolutions lourdes de nos sociétés. Comme le souligne Olivier Cousin (lire [l'entretien](#)), l'autorité pure, dans le monde de l'entreprise, n'est plus une voie qui va de soi pour garantir l'efficacité. La mode du coaching irait, en ce sens, avec l'avènement d'une "société de la communication" où il faut d'abord séduire et convaincre plutôt que contraindre.

"Je pense que la bulle médiatique est en train de retomber, et que la mode du tout-coaching va passer", estime Dominique Jaillon (lire [l'entretien](#)). Une moindre utilisation du terme *"devrait permettre une clarification de ce qu'est vraiment le coaching professionnel"* et *"l'aider à trouver sa place dans l'entreprise, à côté de la formation en groupe"*, espère-t-il.

Car la profession reste en phase de développement : *"Très peu de coaches ne vivent que du coaching, beaucoup font de la formation au coaching, du conseil aux entreprises, de la formation"*, indique le président de la SFCoach. Et d'évoquer de nouveaux territoires pour ce métier, comme l'accompagnement des nombreux cadres expatriés et de leurs conjointes, touchés à 60 % par les divorces, et de ces cadres travaillant en France, mais en déplacement la plupart du temps. Ou encore épauler des personnes qui exercent ou subissent au travail violences et harcèlement.

La profession continue de se construire chemin faisant, et n'exclut pas de changer de nom – le terme "coaching", jugé peu satisfaisant par beaucoup, est conservé pour l'instant, *"faute de mieux"*, indique M. Jaillon. Quelques-uns ont par exemple quitté l'association pour créer *"l'accompagnement fondamental"*.

Malgré les problèmes de terminologie, la profession semble promise à un bel avenir. Cette "pédagogie sur mesure" s'inscrit bien dans *"l'ère des services à la personne, dans une société d'hyper-complexité"*, avance M. Jaillon. *"Les managers sont en quête de sens"*, renchérit le coach Thierry Chavel (lire ["A l'école du coaching"](#)). Reste qu'individualiser cette recherche a pour risque de faire porter à chacun des responsabilités que l'entreprise devrait seule assumer, note Olivier Cousin. **Claire Ané et Sylvie Chayette**

Antoine, directeur d'un label dans une maison de disques et coaché
Antoine, coaché : "Je voulais un coach issu du monde de l'entreprise, pour m'aider à m'avancer"
LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Un directeur d'un label dans une maison de disques raconte ses deux expériences de coaching.

Antoine*, 38 ans, directeur d'un label dans une maison de disques :

"J'ai eu deux expériences différentes du coaching. D'abord, un coaching financé par mon entreprise, avec pour but l'intégration et la progression dans l'entreprise. Ensuite, j'ai effectué une démarche personnelle, et sollicité un coach à une période de chômage, car je me posais des questions sur mon avenir professionnel.

En 2000, je suis devenu directeur général adjoint d'une maison de disques. C'est moi qui ai demandé à mon employeur un coach, car je connaissais quelqu'un qui avait eu une bonne expérience.

Il existe autant de coachings que d'écoles de psychologie, on y trouve à boire et à manger ! J'ai rencontré de nombreuses personnes issues du domaine des ressources humaines, qui n'avaient pas beaucoup d'expérience de l'entreprise, ou qui avaient une démarche trop psychologique, alors que je voulais quelqu'un qui soit issu du monde de l'entreprise, qui puisse m'aider à m'avancer. J'ai pris mon temps, et finalement choisi un homme d'une cinquantaine d'années. J'ai regardé les entreprises où il était passé, sa formation, et surtout discuté de sa façon d'appréhender le coaching. Puis on a fixé, par écrit, avec mon entreprise et le coach, des objectifs précis sur les questions de définition de mon rôle, du champ de mes responsabilités, et de comment gérer mes équipes. Ca a duré environ neuf mois, à raison d'une séance de 2 heures 30 à 3 heures toutes les six semaines. A la fin de chaque séance, j'avais des "devoirs" à faire. En début de séance suivante, j'expliquais comment j'avais géré le conflit avec telle personne. A cette époque, j'ai dû licencier quelqu'un, ce qui n'était pas évident. Le coach m'a aidé à mettre en forme. A la fin, j'avais largement rempli les objectifs fixés.

Ma deuxième expérience avait plus de ramifications avec ma vie personnelle. C'était une période de chômage, je me posais des questions, et envisageais des changements radicaux de profession. J'ai choisi un coach qui avait plus d'affinités avec la psychothérapie et la psychologie – il avait d'ailleurs une double formation. Mais l'approche est différente de celle d'une psychothérapie : le coach ne s'occupe pas d'une névrose, mais de la problématique de l'entreprise, afin de mieux appréhender la vie en son sein. Les séances étaient plus courtes que lors de mon expérience précédente. J'ai démarré avec des idées négatives sur mon secteur, avec l'idée d'en changer, mais le coaching m'a permis de mûrir ma réflexion, et de comprendre que mes opinions étaient surtout dûes à des personnes. J'ai donc décidé de continuer à travailler dans ce secteur. Ce deuxième coaching a duré six mois au total, soit la durée de ma période de chômage.

Dans tous les cas, il ne faut pas attendre de remède miracle. C'est un travail sur soi, sur ce qu'on veut. Le coach te fait accoucher, il te donne une méthode. Ce n'est pas un gourou, ni un magicien. Chaque relation est particulière, et dépend du coach.

Pour l'instant, j'ai fait le tour du coaching, et n'en ressens plus le besoin. Mais je ne dis pas : 'Fontaine, je ne boirais plus de ton eau.'"

(*) Le prénom a été modifié à la demande du témoin.

Propos recueillis par Claire Ané et Sylvie Chayette

Le "life coaching" : apprendre à organiser sa vie

LEMONDE.FR : Article publié le 24.10.06

Le "life coaching" est partout. De la silhouette à l'addiction à la cigarette, de la difficulté à trouver l'âme sœur au relooking, sans oublier les problèmes professionnels, on coache de plus en plus nos existences. Difficile, au milieu de toutes ces offres, sérieuses ou non, de comprendre en quoi consiste vraiment le "life coaching".

En dehors des murs de l'entreprise, le coaching connaît un succès exponentiel depuis une dizaine d'années. Crise existentielle, chômage, divorce, étudiants ne trouvant pas leur voie : hommes et femmes sont nombreux à avoir recours à un coach privé. Ils viennent d'horizons radicalement différents et ont tous le même besoin : qu'on les aide à faire les bons choix. Difficile pourtant de dresser un portrait du coach et de ses méthodes : on pourrait affirmer qu'il y en a autant que de cas.

Quelques grandes lignes se dessinent malgré tout : la première séance débute par un questionnaire au cours duquel le couple coach-coaché définissent les problèmes et les objectifs à atteindre. Le plus souvent dans le cabinet du coach, face à face. *"L'idée de faire appel à un coach, explique Anne Troadec, psychothérapeute, fait souvent moins peur qu'une thérapie. Surtout pour les adolescents."* On a l'impression que le problème est moins grave et surtout que l'investissement thérapeutique durera moins longtemps.

Quant aux techniques, elles sont variées et issues de la psychothérapie : programmation neurolinguistique (PNL), gestalt-thérapie, analyse transactionnelle ou encore hypnose ericksonienne. On entreprend un "life coaching" pour mieux organiser sa gestion du temps. En témoigne Catherine, 42 ans, dirigeante d'une entreprise de 120 salariés dans l'agroalimentaire, qui a fini par se rendre compte qu'une fois à la maison, elle était seule, que le frigo était vide et que chaque année, le 10 août, elle prenait conscience qu'elle n'avait *"même pas pris le temps d'organiser ses vacances"*. Une journée de "life coaching" lui aura suffi, moyennant plus de 1 000 euros, pour reprendre pied et ne plus négliger à ce point sa vie privée.

Les clients du "life coaching" ont souvent manqué de structures familiales et, devenus des adultes responsables, ils sont dépourvus de repères. Pour les coach-psychothérapeutes, ceux qui utilisent les thérapies qu'on appelle "*stratégiques*", le travail s'effectue plus sur le présent que sur le passé. "*Même si*, souligne Anne Troadec, *le passé du client entre forcément en ligne de compte.*" L'hypnose, les thérapies systémiques aident à comprendre les blocages dans le système de l'individu. Dans cette approche, on va voir le coach pour un problème précis, clairement défini et, à ce dernier, on demande des stratégies pour apprendre à s'en sortir.

Le marché est extrêmement porteur et vu l'absence de réglementation, n'importe qui peut s'autoproclamer coach. Une aubaine pour les sectes. On sait par exemple qu'un institut de formation était lié à Raël ou encore que l'Eglise de scientologie organise des entretiens avec un "*coach*". La vigilance consiste à choisir, si possible, quelqu'un de diplômé, à se fier au bon sens, et au moindre doute, de fuir. En attendant qu'un diplôme d'Etat vienne réglementer, en amont, la profession.

Sylvie Chayette

Jean-Claude Kaufmann, sociologue et directeur de recherche au CNRS, auteur de "L'invention de soi" (Hachette, 2005)

Jean-Claude Kaufmann : "Derrière la demande de coaching, il y a ce sous-entendu : 'Délivrez-moi de ce travail insupportable d'être moi-même'"
LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Entretien avec Jean-Claude Kaufmann, sociologue et directeur de recherche au CNRS, auteur de "L'invention de soi" (Hachette, 2005).

Comment expliquez-vous la vague durable du coaching ?

Jean-Claude Kaufmann : Certains aspects sont liés à une mode, notamment issue des hauts cadres d'entreprise, bien sûr. Mais tous les aspects les plus apparents sont liés à quelque chose de beaucoup plus profond, à un processus social : le virage qu'a pris notre société depuis les années 1960.

Qu'est-ce qui caractérise cette mutation ?

Jean-Claude Kaufmann : Ce qui caractérise cette seconde modernité, notamment mise en évidence par le sociologue allemand Ulrich Beck (dans *La Société du risque*), se fait autour d'un axe principal : l'émergence du sujet et de la personne.

Notre société serait une société de l'individualisme ?

Jean-Claude Kaufmann : L'individualisme est un terme un peu trop péjoratif qui implique des notions d'égoïsme, de narcissisme. Or si ces dernières acceptions font partie des travers de l'individualisme, elles n'en sont pas un passage obligé. Ce qu'il faut comprendre, c'est que dans nos sociétés modernes, l'individu est au centre, il doit prendre mille décisions à propos de tout. A mes yeux, un des exemples les plus flagrants est lié à la nutrition : au début du siècle, on mangeait n'importe quoi ; aujourd'hui, avec les OGM, les régimes, l'obésité, on s'interroge sur tout.

Quelles sont les conséquences de cette évolution ?

Jean-Claude Kaufmann : C'est devenu très compliqué d'être une personne : cela exige un travail constant et très profond. Il y a cinquante ans, l'individu était porté par des institutions. Aujourd'hui, pour développer son efficacité, il a besoin d'outils nouveaux, de services, de conseils et d'expertise. C'est dans ce cadre que le coach intervient.

Cela correspond-il aussi à une crise des institutions ?

Jean-Claude Kaufmann : Non, il n'y a pas à proprement parler de "*crise des institutions*", mais les institutions évoluent et doivent désormais soutenir l'individu. Elles changent de forme : on passe d'une république traditionnelle qui correspond à un grand projet sociétal à un système plus souple. La difficulté : elles doivent soutenir l'individu tout en restant des institutions.

Quel est le rôle du coach dans ce contexte ?

Jean-Claude Kaufmann : On est sur le fil du rasoir. Le coach peut être efficace, intéressant et bien sûr rassurant. Il répond aux besoins d'une personne qui a besoin d'un regard expert, ponctuel et spontané. Derrière la demande de coaching, il y a ce sous-entendu : "*Délivrez-moi de ce travail insupportable d'être moi-même et dites-moi ce que je dois faire pour m'en sortir.*" Bien sûr, cette souffrance ne fait que renforcer la position du coach. Cela implique qu'il soit déontologiquement irréprochable. Ensuite, pour éviter une autre forme de déviance, la dépendance, le coaching doit être ponctuel.

Pour quelles raisons ?

Jean-Claude Kaufmann : Le coach a les clés. Par exemple, dans le cas d'un coach ès relations amoureuses, il vous aide à faire le choix entre des milliers de possibilités. Il rassure, mais le bon dosage est très important. Ce grand besoin de soutien est normal mais il ne doit pas étouffer. Il implique un moment presque régressif qui ne doit pas durer.

Quelles différences entre le coaching et les psychothérapies traditionnelles ?

Jean-Claude Kaufmann : Il y a une étiquette différente, mais derrière, le même besoin. Le coaching est très proche des psychothérapies. Dans dix ans, ces techniques ne s'appelleront d'ailleurs probablement plus coaching. Ce qui se développe – et c'est plus général –, ce sont toutes ces formes de soutien.

Quel est l'avenir de ce phénomène ?

Jean-Claude Kaufmann : L'étiquette "coach" passera peut-être de mode. Mais le mouvement de fond, de soutien, d'aide à l'individu, n'en est qu'à ses débuts.

Propos recueillis par Sylvie Chayette

Guy Rouquet, président de Psychothérapie Vigilance

Guy Rouquet : "Coaching ? Un mot à l'anglaise qui donnerait presque l'impression qu'on a inventé le paradis !"

LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Entretien avec Guy Rouquet, président de Psychothérapie Vigilance.

Comment est née Psychothérapie Vigilance ?

Guy Rouquet : J'ai fondé cette association en 2001, constatant avec stupéfaction que des gens qui s'autoproclamaient psychothérapeutes exerçaient dans un vide juridique absolu. Les ravages sur les clients sont parfois très graves, certaines techniques très sophistiquées peuvent aggraver, voire générer des pathologies. Il y a parfois recours à la manipulation mentale, à des drogues, à des sectes.

Vous méfiez-vous particulièrement du coaching ?

Guy Rouquet : Coaching ? Un mot à l'anglaise qui donnerait presque l'impression qu'on a inventé le paradis ! Beaucoup de coachs se sont autoproclamés comme tels et l'autorégulation de la profession est très compliquée. Le coach s'inscrit dans la déferlante du "développement personnel". Les discours qui vont avec sont parfois complètement ésotériques.

A quoi pensez-vous particulièrement ?

Guy Rouquet : On se souviendra par exemple du "scandale Christine Arron" (sprinteuse française) qui a été plus que sévère avec sa coach psychologique. Selon elle, cette dernière était responsable de son échec aux JO d'Athènes.

Comment se prémunir contre les charlatans ?

Guy Rouquet : Le coach ne doit pas profiter de son emprise, de son pouvoir sur les gens. Il ne doit surtout pas s'immiscer dans la vie privée. Le coaché doit garder son intégrité. Cependant, c'est difficile de se rendre compte soi-même qu'on est abusé. C'est souvent l'entourage qui réagit. Il faut également se méfier de ce culte de la performance à tout prix. Développer ses potentialités, c'est bien, gérer mieux son temps et ses ressources aussi. Mais parfois on pousse trop, on dope les gens et on fait faire des choses irréalisables à l'individu. On le dupe. Après, la personne s'effondre. Le coaching ne doit pas être une remise en cause de A à Z. Il faut toujours se méfier et si possible demander conseil à son médecin.

Que penser des techniques de développement personnel ?

Guy Rouquet : Je me méfie beaucoup de tout ce qui est PNL (programmation neuro-linguistique), hypnose et autre sophrologie. Bien utilisées, elles sont utiles mais elles sont malheureusement souvent détournées de leur mission initiale. On entend souvent n'importe quoi. Par exemple, ce discours complètement fallacieux qui affirme que nous n'utilisons que 10 % de notre cerveau. On le dit partout, c'est n'importe quoi !

Que souhaitez-vous pour l'avenir ?

Guy Rouquet : J'espère que la profession sera réglementée par des individus compétents. Il faudrait que les ministères du sport, de l'économie et de la santé travaillent ensemble. Les directeurs des ressources humaines, proies faciles des mauvais coaches, devraient également être formés. Les entreprises sont en effet souvent fragiles. Un DRH tombe sous l'emprise d'un coach "psychosectaire" et c'est toute l'entreprise qui peut couler. Les entreprises qui veulent aussi à tout prix "*performer*" considèrent trop souvent l'individu comme un gibier, une cible à abattre. Il y a dans tout cela une idéologie qui, paradoxalement, est bien déshumanisante.

Propos recueillis par Sylvie Chayette

Marie-Laure Voisard, coach, cofondatrice de la société de conseil Amvoilure

Marie-Laure Voisard, coach : "Notre objectif, c'est de lâcher la personne"

LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Entretien avec Marie-Laure Voisard, coach, cofondatrice de la société de conseil Amvoilure.

“ Je suis devenue coach après avoir suivi une formation en 1997, chez International Mozaïk. Je ne cesse depuis de me former. En ce moment par exemple, je suis la formation de Gregory Bateson, à Liège en Belgique sur les interventions stratégiques et systémiques. C'est très important pour moi de continuer à rencontrer des pairs, d'évoluer constamment et d'être supervisée.

J'ai travaillé pendant longtemps en entreprise, dans des PME, comme secrétaire générale. Ma formation initiale était celle d'infirmière libérale. On peut dire que mon parcours est plutôt original et surtout humainement très riche.

Notre avons choisi, avec mon associé Dominique Amblard, comme devise pour Amvoilure "*élargissez vos possibles*". Nous l'avons tous les deux vécu, dans nos parcours respectifs. Le coaching que nous exerçons s'adresse exclusivement aux individus en entreprise. Là où nous avons chacun puisé notre expérience. Nous agissons en fonction de trois axes centraux : développer ou accélérer l'efficacité des managers, renforcer leur rôle de leader et faciliter leurs relations avec la hiérarchie ou leur équipe.

On ne promet pas l'impossible, on ne promet pas non plus tous les possibles, on les élargit. Notre déontologie, c'est avant tout de connaître nos limites. Ce sont les entreprises qui font appel à nos services ou les cadres individuellement. Dans ce dernier cas, c'est souvent parce qu'ils veulent changer de boîte, sans faire payer le coaching par l'entreprise qu'ils veulent quitter. Nous rencontrons aussi des cadres qui font appel à nous parce qu'ils subissent de trop fortes pressions.

Notre technique consiste à développer notre écoute et notre questionnement. Nous prenons en compte les tentatives de solution mises en place par ces personnes et si elles renforcent les problèmes, nous leur faisons faire diverses expériences afin qu'elles découvrent une autre vision de la situation. La frontière avec la psychothérapie est à mes yeux très claire : avec le coaching, on s'engage sur une durée très limitée et on travaille sur un objectif très précis. En moyenne, un coaching dure entre trois et dix ou quinze heures, en tous cas rarement plus de vingt heures. Chaque séance dure environ une heure et demie. Dans une psychothérapie, l'objectif à atteindre n'est pas aussi précis et, la plupart du temps, on s'engage pour des mois ou des années.

Dans le coaching, ce qui importe également, c'est l'autonomie. Notre objectif, c'est de lâcher la personne. Nous aidons à remettre en place ce qu'elle a au fond d'elle-même. Je reste totalement neutre à tout ce qui touche à la vie privée. Même quand on me fait des allusions au

vécu, à des histoires personnelles, je ne relève pas. Je n'irais pas non plus donner les coordonnées d'un psychothérapeute. Ce n'est pas mon domaine d'action.

Les séances de coaching ont lieu dans nos bureaux, dans les centres d'affaires. Lorsque je me rends dans l'entreprise, c'est dans le cadre d'un entretien avec le supérieur hiérarchique ou la DRH. Je pratique également des séances "*outdoor*" (à l'extérieur, NDRL) pour aider les personnes à trouver des ressources. Il peut m'arriver alors d'emmener quelqu'un au bois. Certains jeunes managers qui travaillent sept jour sur sept, matin et soir, peuvent avoir besoin d'un grand bol d'air pour se reconnecter. Ma vraie victoire, c'est, par exemple, quand l'un d'eux m'annonce : "*Dimanche prochain, j'irai faire du vélo avec ma fille*" car il va pouvoir retrouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Il faut toujours avoir à l'esprit qu'on ne peut pas être le coach de tout le monde, bien garder la tête sur les épaules. J'accepte d'être remise en question, de ne pas convenir à tous. C'est normal. J'apprends moi aussi à dire non. Je préfère être petite, besogneuse mais cool, bien dans mes baskets. J'ai le sentiment d'être juste et c'est primordial. Je ne suis pas la vérité ni la panacée, et c'est ce qui me rend libre."

Propos recueillis par Sylvie Chayette

Olivier Cousin, sociologue, auteur de "Les Cadres, grandeur et incertitude" (L'Harmattan, 2004).

Olivier Cousin : "Les gens se disent : ce serait pas mal si c'était comme on nous dit que ça devrait être"

LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Entretien avec Olivier Cousin, sociologue, auteur de "Les Cadres, grandeur et incertitude" (L'Harmattan, 2004).

Comment expliquer l'arrivée massive du coaching dans l'entreprise ?

Olivier Cousin : Grosso modo, c'est ce qui marque le passage du monde des cadres au monde des managers, qu'on peut dater du milieu des années 1980, début 1990. On a tout un nouveau vocabulaire dans la rhétorique managériale : on ne parle plus de commandement, d'organisation pyramidale, on ne donne plus des ordres. On est dans l'animation, l'encadrement, le management, au sens le plus flou du terme. Structures réticulaires en râteau, en araignée, la richesse des images est infinie !

Quelle idée régit cela ?

Olivier Cousin : C'est l'idée que, de plus en plus, le travail repose sur deux piliers : le premier est une maîtrise de soi, de ses affects, et l'autre est la maîtrise d'une bonne communication. Le bon travail résulte de celui qui arrive à mieux se connaître pour mieux connaître les autres, afin de faire en sorte que les autres fassent ce que vous souhaitez qu'ils fassent, sans que vous ayez nécessairement besoin de leur demander... C'est un peu caricatural mais on retrouvera systématiquement des choses qui s'en approchent. Il faut se maîtriser, se connaître. C'est une sorte de psychologisation des rapports sociaux. L'idée centrale est la communication.

Qu'est-ce que cela induit ?

Olivier Cousin : Cela occulte l'idée de pouvoir ou de rapports de pouvoir. L'entreprise va reposer sur l'idée qu'il n'y a plus de pouvoir mais de la communication. C'est un discours qu'on retrouve très fréquemment dans l'entreprise, notamment sur la résistance au changement : "*Si les gens résistent, c'est parce qu'ils n'ont pas compris.*" Le problème, c'est la communication du changement : un bon moyen d'occulter ces problèmes de pouvoir. Le mystère de cette affaire, c'est "est-ce que les gens y croient ?". Moi, je ne le pense pas. Je crois que les gens ne sont pas dupes. Au départ, le coaching ne s'adressait qu'à une catégorie : les cadres dirigeants ; aujourd'hui, ce type de modèle se diffuse partout.

Pourquoi, s'ils n'y croient pas, les gens adhèrent-ils aux valeurs du coaching ?

Olivier Cousin : Les gens se disent : "Ce serait pas mal si c'était comme on nous dit que ça devrait être." Si c'était le modèle de l'entreprise, ce serait pas mal : sans conflit, sans piège, sans résistance. C'est du bon sens, presque une lapalissade. Personne ne peut être contre ça. Les gens aimeraient que le modèle qu'on leur présente existe, mais au quotidien, ils constatent qu'on est très loin du modèle. Ils ne sont pas dupes parce qu'ils voient que dans la réalité, la bonne communication est très loin d'être suffisante. L'entreprise est loin d'être lisse, cohérente, transparente comme elle le dit. L'entreprise est très loin du modèle qu'elle voudrait présenter.

Les gens adhèrent peut-être aussi – mais ce n'est qu'une hypothèse – parce que ces modèles rassurent, qu'ils permettent de se dégager. C'est peut-être un moyen aussi de se préserver.

Le coaching est-il efficace ?

Olivier Cousin : J'ai testé la "*Process Communication*" (voir [Lexique](#)) en tant que cobaye. C'est un système de canaux très compliqué. La probabilité qu'on maîtrise cette technique en quelques jours est totalement improbable. En cela, c'est suspect. Ce qui m'a frappé en suivant ce stage, c'est que c'est un des rares espaces où on a l'occasion de partager avec d'autres un certain nombre de problèmes, de soucis rencontrés... On n'est pas sûr de son efficacité, mais peut-être est-ce aussi l'occasion pour des gens qui ont de grandes responsabilités d'étaler sur la table leurs états d'âme et d'en faire part à quelqu'un.

Quand on observe les cadres, on se rend compte que ce sont des gens très très seuls. Ils communiquent sur la base d'une expérience technique, ils encadrent au bout de quelques années sans forcément avoir eu de formation. Ils se retrouvent seuls face à des individus à qui ils doivent imposer des contraintes. C'est le côté positif, et peut-être la raison pour laquelle il y a une telle demande.

Avez-vous observé une grande demande ?

Olivier Cousin : Sur le coaching en tant que tel, oui. Il y a des instituts qui s'auto-labellisent et essaient de se faire reconnaître. Si l'on prend le coaching au sens large, c'est-à-dire toutes les techniques basées sur la communication. Dans l'entreprise que j'ai observée pendant un an et demi, le stage phare était ce stage en communication. Il y avait une demande, et pas seulement du côté de l'acquisition d'une technique. Les cadres demandent à y aller, sont plutôt contents d'y participer. Ce sont des méthodes qui parlent d'eux. On s'occupe de vous et on parle de vous, en général positivement. Enfin, c'est l'occasion de faire part de vos doutes, de vos difficultés, ce qu'on ne fait jamais habituellement.

L'origine de ce modèle est-il anglo-saxon ?

Olivier Cousin : Incontestablement, oui, mais c'est plus généralement l'effondrement du taylorisme et le triomphe du toyotisme. Le post-taylorisme dit : on est arrivé sur une butée, il y a trop de gâchis, de perte. Il faut arriver au "zéro défaut" et pour y arriver, les gens doivent participer à ce qu'ils font. C'est, à la fin des années 1970, les "cercles de qualité", les "prises de parole". C'est également relayé par les lois Auroux de 1982, par exemple [*qui visaient à transformer les relations sociales au sein des entreprises*]. Il faut casser la structure pyramidale, donner la parole aux gens et plus d'autonomie. C'est aussi l'idée que les gens doivent prendre des initiatives. En France, c'est l'idée suivante : comment passer de la figure militaire, du commandement, à une figure qui est du côté de l'accompagnement.

C'est apprendre à parler aux gens autrement qu'en leur gueulant dessus. Mais c'est très caricatural. On n'est pas dans la pure communication, on continue à donner des ordres, à voir des choses qui viennent d'en haut et qui sont imposées. Aujourd'hui, c'est l'injonction à communiquer. On est donc encore dans un monde qui décide !

L'avenir ?

Olivier Cousin : Tout cet univers a de beaux jours devant lui, mais l'aspect "bidon" de l'affaire apparaîtra de plus en plus. Cette rhétorique managériale, l'injonction de l'initiative à se mobiliser, à participer, à communiquer, tout le monde en voit de plus en plus les limites. Il va y avoir des conflits. Je pense que les prochains conflits dans le travail vont se jouer autour de ces questions, sur la contestation même du modèle managérial qu'on essaie d'imposer.

Un des enjeux des prochaines années, c'est toute la question de l'évaluation du travail. Aujourd'hui, on vous demande d'y mettre une part de vous-même, de votre subjectivité. Tout le problème, c'est que les salariés s'aperçoivent qu'ils ne sont jamais évalués sur ces critères et qu'il y a un énorme décalage entre leur investissement, leurs performances, et les niveaux de récompense qu'ils reçoivent. Les entreprises ne savent pas évaluer le travail. C'est LE gros problème.

Propos recueillis par Claire Ané et Sylvie Chayette

Le discret coaching des politiques

LEMONDE.FR : Article publié le 23.10.06

Après le sport et l'entreprise, le monde politique s'est lui aussi ouvert au coaching.

Le coaching ? Peu de professionnels évoluant autour des hommes politiques s'en réclament, notamment faute de savoir ce que signifie ce mot, ou parce qu'ils lui attribuent un sens directif. François Blanchard, qui a notamment officié pour Marie-France Garaud, Lionel Stoléru, Michèle Alliot-Marie ou Patrick Ollier, se définit comme *"un conseiller presse, chargé de vendre des hommes politiques aux médias, et de les aider à dire clairement et simplement les choses"*. L'ex-journaliste Jean-Luc Mano, qui travaille avec la ministre de la défense, se présente comme *"conseiller en communication politique"*, tout comme Thierry Saussez, sorte de Séguéla de la droite, qui conseille désormais *"en ami"* Nicolas Sarkozy, et Patricia Balme, qui accompagne *"depuis des années"* le ministre des PME, Renaud Dutreil.

Reste que cette dernière indique *"faire du coaching"* – qu'elle a appris aux Etats-Unis – dans le cadre de la *"mise en scène, au bon sens du terme, du message et de l'action politique"*. Stephen Bunard, journaliste qui a fondé en 2002 la société Coach & Com, propose directement du *"coaching politique"* : *"aider les gens à prendre la parole en public, à être vrai, à trouver leur style. Les aider non pas à dire ce qu'ils ne pensent pas, mais à développer l'art de dire, et la confiance en soi"* – un but assez proche de celui de ses confrères *"conseillers"*, si ce n'est qu'eux entendent aussi donner à leur client les clés de son image et des *"outils"*, et humer pour lui l'air du temps.

LIBERTÉ DE PAROLE

Stéphane Haefliger, sociologue suisse qui a été durant trois ans conseiller personnel de ministre du canton de Vaud, convient que la frontière est difficile à tracer : *"Un conseiller est expert, un coach accoucheur, mais le premier est souvent amené à faire aussi de la maïeutique."* Et d'estimer qu'une personne extérieure sera plus à même de favoriser la remise en question d'un politique qu'un membre de l'équipe, qui risquera son poste à chaque séance... C'est ainsi qu'en France, les *"conseillers"* free-lance ont une liberté de parole bien plus grande que leurs collègues, de plus en plus nombreux, employés à plein temps par une personnalité politique. Et jugent leur travail *"utile, en ces temps de crise des rapports entre politiques et citoyens"*.

Reste que le métier se fait discret, surtout comparé aux Etats-Unis, où les conseils s'affichent. *"Il n'y a rien de péjoratif à entraîner un homme politique pour qu'il soit au meilleur de lui-même"*, plaide Patricia Balme, qui constate que *"les hommes ont parfois peur de s'en trouver dévirilisés, hommes et femmes de ne pas paraître authentiques"*. Stephen Bunard est sollicité par *"une majorité de femmes, qui ont une aptitude à accepter de se remettre en question, par des maires de villes de 20 000 à 50 000 habitants, des présidents de groupes au sein des conseils généraux ou régionaux... Des gens pour qui la politique n'est pas un métier, mais un sacerdoce"*.

"Avec les dépenses de campagne plafonnées, les lois sur la transparence, l'interdiction de la presse et des affichages longtemps avant l'élection, les spots de campagne officiels qui ont longtemps été réduits à employer pupitres et lumière blafarde, aucun grand cabinet de communication politique ne s'est créé après les grandes heures des années 1980", note Thierry Saussez. La plupart de nos interlocuteurs indiquent suivre dix à quarante personnalités politiques par an, parfois seulement sur de brèves périodes, et tirer l'essentiel de leurs revenus de leurs "conseils" à des chefs d'entreprise.

Claire Ané

La déferlante "coach"

LEMONDE.FR : Article publié le 24.10.06

Connu dans le milieu sportif pour encourager et favoriser les performances, le coach, au sens littéral "entraîneur", est désormais omniprésent, notamment dans le monde de l'entreprise. Le coaching n'offre pourtant ni une thérapie individuelle, ni un conseil technique, mais plutôt l'appui d'une personne nantie de trois atouts : agir dans l'intérêt de celui qu'il entraîne, l'obliger à se dépasser et être révocable.

Loin de jouer d'une autorité traditionnelle ou naturelle (le chef au bureau, un parent à la maison), le coach propose accompagnement, conseil et écoute, soit des méthodes dialogiques qu'il n'a évidemment pas inventées. Mais là où Socrate cherchait le vrai, Lao-Tseu la sagesse ou Freud le refoulé, le coach, lui, agit dans un but pragmatique et utilitaire.

Il ne s'agit donc pas de comprendre le monde ou de se connaître, mais plutôt de s'adapter à un environnement précis : l'univers professionnel, la compétition sportive, le champ des ambitions politiques, voire le simple territoire d'une difficulté d'ordre psychologique ou de problèmes sentimentaux.

Le coaching se veut réponse à toutes ces situations, avec une méthode simple et directe : se donner les moyens d'atteindre l'objectif désiré dans un temps donné.

C. A. et S. C.