



CARRIÈRE

PORTAIT Nicole Schwab veut sortir de l'ombre de son père Klaus. 58

RÉUSSITE Pedro Simka, quelle est votre dernière audace? 62

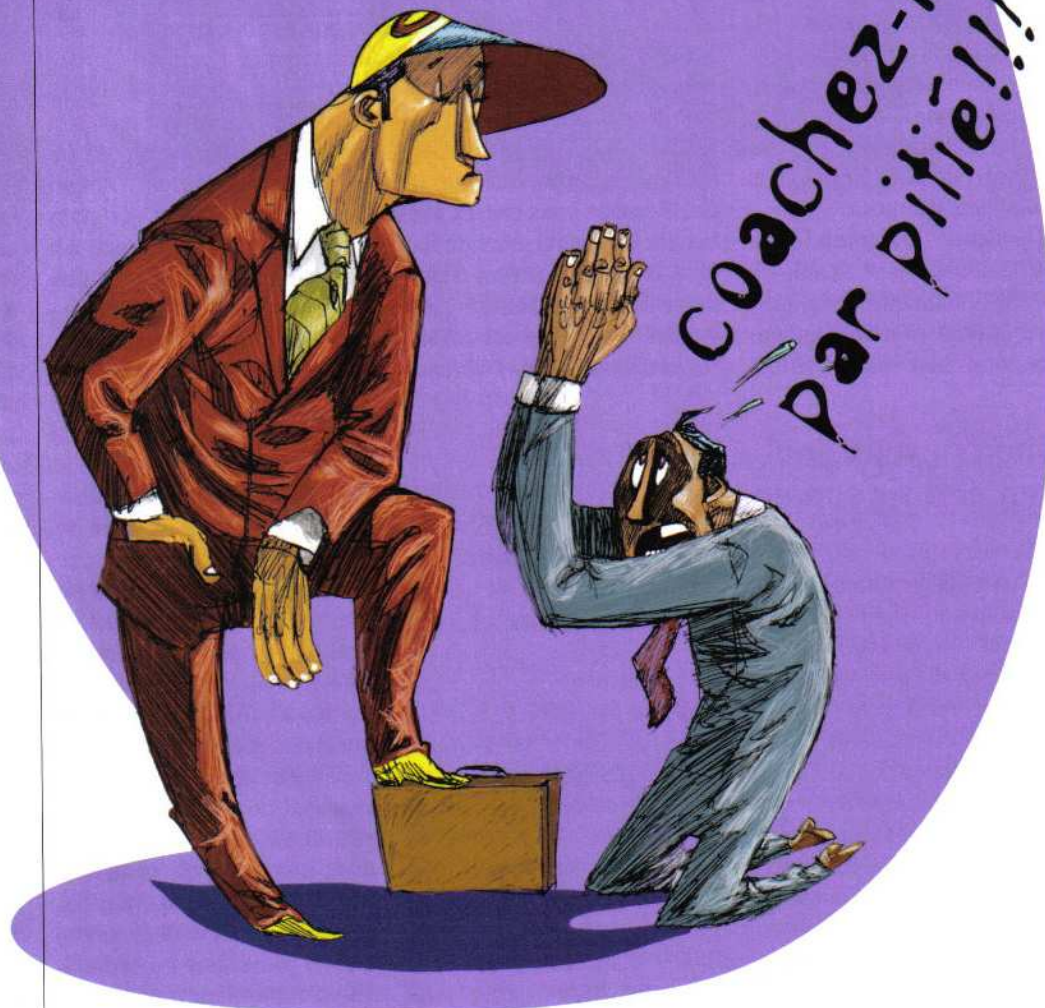
TÊTES Trois questions à Jean-Edgar Rodondi, BDO Visura. 66

formation

De plus en plus d'entreprises recourent au coaching afin d'augmenter les compétences des cadres ou de régler des conflits. Pourtant, cette pratique a ses zones d'ombres. Inventaire des dérives possibles.

Par **Laure Lugon Zugravu**
Illustrations **Sérafim**

Coaching: méfiez-vous!



Coaching: méfiez-vous!

Aujourd'hui, qui n'a pas son coach? Jeune loup dévoré par l'ambition, manager fatigué frisant le burn-out, cadre moyen fané par une carrière moyenne, jeune utopiste décidé à aller plus loin, plus vite et mieux que son ombre, chef d'entreprise dont le charisme, la foi, la carotte ou le bâton ne suffisent plus à motiver les cadres, manager subissant l'intolérable rivalité d'un alter ego, employé patinant sur le palier d'un nouveau poste, rêveur d'une autre vie, d'une nouvelle énergie, d'un nouvel homme! Vous ne retrouvez pas votre profil? Qu'à cela ne tienne, nous en inventerons des milliers d'autres.

Dernier-né du nombrilisme postmoderne, le coaching a franchi l'Atlantique il y a quelques années et trouve en Europe une terre plutôt fertile.

Après les sportifs d'élite, c'est désormais vous, moi, qui avons besoin d'un coach, qui l'avons reçu pour Noël ou en lieu et place du bonus de fin d'année, merci patron. Mais au-delà de l'effet de mode, le coaching en entreprise – ou l'intervention en organisation – peut-il se révéler plus dangereux que bénéfique?

Certains professionnels, passé l'euphorie de la découverte, commencent à s'interroger sur ses dérives. Car cette profession non réglementée draine un nombre considérable de gens issus de milieux très divers. N'importe qui peut se prétendre coach et offrir ses services. «Un paquet de consultants s'est rué sur le coaching lorsque celui-ci est devenu le nouveau produit d'appel du marché de la psychologie, explique Jean-François Leroy, professeur à l'Université de Liège en Belgique et psychologue social. Résultat: vous pouvez tomber sur des entraîneurs de foot dont la profession était d'améliorer la combativité des joueurs, ou même des militaires reconvertis. Or, mal jouer

“ Ce métier est plein de gourous qui préfèrent exercer leur influence au lieu d'aider les gens à accoucher d'eux-mêmes.

Philippe Laurent, professeur de gestion en ressources humaines et management à la Haute Ecole de gestion Arc de Neuchâtel

de la psychologie individuelle, ça peut être dommageable.»

Les écoles et les tendances foisonnent, issues des grands courants de la psychothérapie: pour faire simple, disons que l'école du développement personnel s'intéresse au résultat, à l'objectif, traitant davantage le symptôme du mal que les raisons de celui-ci, quand d'autres approches intègrent l'aspect inconscient de l'individu, les approches analytiques. «Le coach devrait se situer quelque part entre deux extrêmes, poursuit Jean-François Leroy. A un bout, vous avez celui qui pratique une sorte de tutorat. En gros, c'est le professeur d'auto-école, qu'on pourrait renommer «coach en habilité automobilistique». A l'autre bout, vous avez le psychothérapeute. Entre les deux, le coach. Si celui-ci mord trop sur l'un ou l'autre des extrêmes, il dénature la pratique de cette profession.»

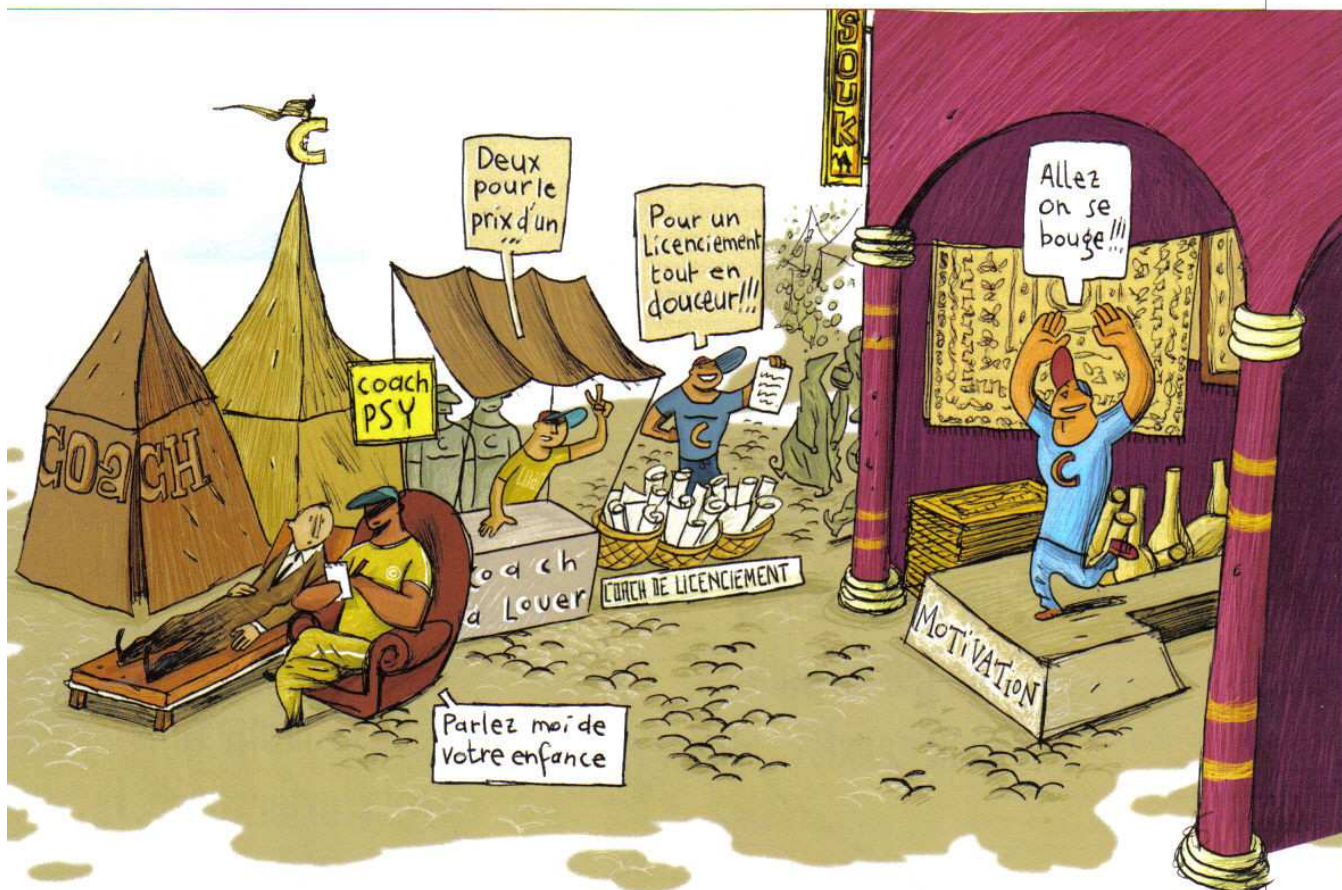
Comment y voir clair? Attendre, répond en substance Laurent Brouyère, président de l'Association des psychologues du travail (APSYTRA): «Ceux qui n'ont pas les compétences vont disparaître et ce marché se réglera de lui-même.» «Un peu comme l'informatique, dont nous avons connu le boom voilà quelques années, complète Jean-Pierre Heiniger, ancien technicien en mécanique reconverti au travail social

et à l'intervention en organisation. Vous aviez des informaticiens en herbe qui vendaient de gros logiciels sans les clés. Depuis, ils ont disparu.»

Des gâche-métier qui ne devraient pas faire oublier que le coaching, s'il est bien pratiqué, est un formidable outil d'accompagnement. C'est en tout cas le message de Roselyne Fayard, journaliste, coach et formatrice, membre de la Fédération francophone de coaching, qui a le projet d'ouvrir une école à Genève. «Le coach devrait être une troisième force, la première tirant la personne en avant, la seconde en arrière, et lui la ramenant à la source de son désir et de sa volonté. Mais le premier outil du coach, c'est d'abord lui-même.» Pour cette ancienne animatrice de la *Ligne de Cœur* de RSR La Première – un baptême du feu des techniques relationnelles – une bonne école de coaching devrait durer une dizaine de mois, amener différents outils d'analyse, y intégrer l'éthique et la déontologie, exiger des élèves qu'ils aient une bonne connaissance du monde du travail ainsi qu'une grande ouverture, quitte à refuser des candidatures. Sans oublier le sens de l'empathie. Philippe Laurent, professeur de gestion en ressources humaines et management à la Haute Ecole de gestion Arc de Neuchâtel, va dans le même sens: «Il ne suffit pas d'avoir

Cinq conseils pour bien choisir son coach

- 1 Si le consultant arrive avec une solution toute faite, méfiance! Veillez à ce qu'il analyse votre demande et vos motivations consciencieusement avant de vous proposer une recette.
- 2 Vérifiez la formation du coach, prenez des renseignements sur celle-ci. Vérifiez que son école de pensée corresponde un tant soit peu à vos convictions.
- 3 Tenter, par des questions, de vérifier les intentions du coach, ses aptitudes, sa connaissance du milieu entrepreneurial, son honnêteté intellectuelle.
- 4 Soyez attentif aux tarifs pratiqués. Un prix onéreux n'est pas forcément la garantie d'un coaching de qualité.
- 5 Fixez clairement vos objectifs et discutez-en avec l'intervenant. S'il y a le moindre doute quant à la volonté du coach d'aller dans le sens voulu, consultez un concurrent.



fait de la programmation neurolinguistique (PNL) pour s'improviser coach. Partir d'un outil pour en faire un métier, c'est faux. Ça ne remplacera jamais l'écoute attentive, le questionnement, l'empathie. Ce métier est avant tout un travail d'humilité et de patience. Or, il est plein de gourous qui préfèrent exercer leur influence au lieu d'aider les gens à accoucher d'eux-mêmes.» Religion plutôt que maïeutique? Inventaire des dérives du coaching, par ceux qui le pratiquent.

1 Confondre un cadre avec un héros

Engager un tiers pour aider quelqu'un à atteindre un objectif professionnel, c'est partir de la prémisse que si on veut, on

peut. «C'est la logique de l'hyperresponsabilisation, complète Jean-François Leroy. En résumé, c'est demander aux cadres d'être héroïques. S'ils accusent des défaillances, l'entreprise leur offre quelques heures de coaching et, par conséquent, ils n'auront plus d'excuses s'ils ne parviennent pas au résultat.» Une pression qui peut s'avérer très néfaste pour le coaché, qui aura l'impression que tout repose sur lui. «Or, on arrive parfois à la conclusion que ce n'est pas l'individu qui est en cause, mais la structure de l'organisation, ou le poste qu'il occupe qui sont pathogènes», estime Sibylle Heunert Doulfakar, fondatrice du réseau Syllogos, psychologie et conseil (lire interview ci-après). Le coach ne doit alors pas craindre de dé-

plaïre à ses mandataires, en redéfinissant son rôle ou en y renonçant tout bonnement. Une démarche éthique qui ne résout pas pour autant un problème philosophique: suffit-il de fixer un objectif à un être humain pour que celui-ci l'atteigne? Querelle d'experts, mais question pour tous.

2 Les surcompétences néfastes

Lorsque le coaching est réussi, la performance des gens augmente. Le paradoxe, c'est qu'il va falloir gérer ce surcroît de compétences, qui peut être, paradoxalement, à la source de nouveaux conflits. On peut imaginer par exemple qu'à la suite d'un coaching, de nouvelles ambitions se révèlent au sein du

département d'une entreprise. Ce peut être un défi supplémentaire dont une entreprise se serait bien passée.

3 Sous le masque du coach, le psy

Un coach honnête ne devrait pas se substituer à un psy et empiéter sur la sphère privée du client. «Pour ce faire, il faut que le coach se connaisse soi-même, affirme Rudolf Pulver, de la société Perspective, coach et conseil en développement organisationnel. Souvent, les interventions sont très standardisées. Or, lorsqu'on touche à l'humain, on touche à son sens des valeurs. Dès lors, ça devient complexe.» Par effet de miroir, ce sont aussi l'ego, l'image de soi et les valeurs →

Coaching: méfiez-vous!

propres du coach qui seront mis en lumière. Raison pour laquelle on lui souhaite une bonne maîtrise du chemin qui le mène à soi-même, afin d'éviter qu'il ne rende tortueux celui de son client. S'il devait constater que ce dernier est en dépression, l'éthique voudrait qu'il le dirige vers un thérapeute, et n'endosse pas ce rôle.

4 Un coach comme une ligne de cocaïne

Si le coach a pris la place du psy, on assiste à des phénomènes d'accoutumance, que certains professionnels qualifient de véritable drogue. Ainsi, le cadre sous influence aurait besoin de ses heures de coaching hebdomadaire pour se sentir performant. Petit remontant plus ou moins inoffensif. «On constate des dérives pitoyables, dit Jean-François Leroy, lorsque des gens sans formation idoine deviennent de pseudo-thérapeutes et s'introduisent dans la vie émotionnelle des gens.»

5 Un coach pour le sale boulot

Si une entreprise doit licencier, il serait malvenu d'engager un coach pour faire passer la pilule. Mais le risque est bien là, qui consiste, pour certaines sociétés, à s'exonérer de leurs responsabilités. C'est la conséquence d'un changement des systèmes régulant le monde du travail. Alors que négociation collective et bon vieux combat social rendent l'âme avec le siècle finissant, on donne à

l'individu une place qu'il n'avait jusqu'ici jamais occupée. Pour autant, il n'en est pas plus souverain. Et lorsque le coupe-ret tombe, le risque est de le culpabiliser sous un masque psychologisant.

6 Confondre coaching et franche rigolade

Certains coaches à la recherche d'honoraires faciles proposent du *team building*, autrement dit un exercice qui prétend souder

**On va améliorer
ton jeu de jambes,
mon gars!!!**



**Heu!..
Sans vouloir vous
contrarier coach, je
suis analyste moi!!!**

«Cette profession est galvaudée»



Sibylle Heunert Doulfakar, psychologue FSP, intervenante en organisation, est aussi fondatrice du réseau Sylogos, psychologie conseil.

Le coaching n'est-il pas avant tout un phénomène de mode?

En effet. Ainsi, pour utiliser une métaphore, je constate que certains patients vont chez le médecin sans savoir pourquoi. Dernièrement, le directeur d'une PME m'a contactée, il souhaitait un coaching pour ses cadres. Je lui ai demandé quels étaient les motifs qui l'y poussaient. Il s'est montré très surpris, insistant sur les bienfaits que tout le monde prête au coaching. J'ai réitéré ma question. C'est alors qu'il m'a répondu: «Tous mes collègues au centre patronal font du coaching et je veux rester à la page.»

N'est-ce pas une motivation suffisante?

Bien sûr que non. C'est même dangereux, car la démarche, une fois lancée, peut lever des lièvres que le directeur n'avait pas imaginés. Une telle démarche peut aussi mener les cadres à soupçonner le manager de déguiser quelque chose sous cette intervention extérieure. Enfin, elle peut miner la crédibilité du directeur.

Même si on cède à un effet de mode, la démarche ne peut-elle avoir de conséquences positives?

Mais si. En termes de prévention d'abord, puisqu'un nouvel espace de communication se crée. La démarche permet aussi de prendre de la distance, d'avoir de nouvelles perspectives, alors que le quotidien porte à avoir le nez dans le guidon. Elle peut aussi renforcer la cohésion entre les cadres et la direction.

Vous dites tout et son contraire!

Comment savoir?

Contrairement à certains propos simplistes, à l'américaine, du genre «ensemble, nous allons tous atteindre l'objectif», la réalité est complexe. Et c'est là que la déontologie du coach et sa formation sont extrêmement importantes. Quel que soit le parcours du coach, je pense que celui-ci doit au moins avoir un double background: la connaissance du fonctionnement psychologique de l'être humain à l'intérieur d'un collectif d'individus, ainsi qu'une connaissance de l'entreprise.

Les écoles de coaching ne vous inspirent-elles pas confiance?

On y trouve à boire et à manger, puisque la profession n'est pas protégée, et que ces écoles sont les nouvelles poules aux œufs d'or. Or, comme en psychothérapie, les écoles sont issues de différents courants de pensée: la programmation neurolinguistique (PNL), l'analyse transactionnelle, la systémique, la phénoménologie, et même la psychanalyse. Certaines sont dirigées par les mêmes personnes qui y enseignaient ces méthodes en psychothérapie, reconverties dans le coaching. Car la demande économique est là.

Qu'est-ce qui vous pousse à critiquer la profession qui est la vôtre?

Je m'énerve de voir celle-ci galvaudée. Or, je ne veux pas renforcer la tendance actuelle qui consiste à appliquer des pansements sur des blessures qui ne cessent de saigner. Je préfère comprendre d'où vient l'hémorragie, quitte à perdre des mandats et à déranger des concurrents.

une équipe, en lieu et place d'un coaching classique. «Si une entreprise souhaite développer un nouveau marché et, pour ce faire, booster ses cadres, je doute qu'il faille leur faire faire un saut à l'élastique ou les inviter à envoyer des balles de peinture à la figure de leur chef», plaide Laurent Brouyère. En effet, c'est cher payer l'élastique. Et faire peu de cas de l'intelligence.

7 Confondre qualité et honoraires somptuaires

Qui dit bonne réputation dit cherté. Or, les coaches qui réclament les factures les plus salées ne sont pas forcément les meilleurs, mais ceux qui ont su assurer leur publicité. «Je travaille avec des organisations humanitaires ainsi qu'avec des entreprises privées», explique Jean-Pierre Heiniger. Eh bien, mes honoraires vont de 1 à 7! Pourtant, mon engagement est le même. A mon sens, les coaches qui facturent extrêmement cher sont parfois surfaits.»

8 Consommer sans modération

Et si le coach, même mauvais ou inadapté, était finalement moins dangereux que les espoirs parfois délirants des coachés, oubliant un peu vite que personne, au fond, ne se substituera à l'effort et à l'introspection? «Finalement, la principale dérive est peut-être d'avoir une attitude consummatrice devant la consultation», conclut Jean-François Leroy. Il est peut-être là le défi: ne pas perdre l'esprit critique devant la mode frénétique du développement personnel, au grand souk de la psychologie. ■