

## LE COACH : LE GRAND MANITOU DU XXI<sup>ÈME</sup> SIECLE ?

S'il est bien un terme aujourd'hui accommodé à toutes les sauces c'est celui de coaching. On nous parle de « life coaching », de coaching parental de « jobcoaching » et toute forme d'aide semble finalement appartenir de près ou de loin à la famille du « coaching ».

Ce terme désigne pourtant un métier précis : celui d'accompagnateur vers une évolution individuelle. Que cette évolution personnelle se poursuive dans la sphère privée ou professionnelle, le coach travaille dans un cadre défini, selon un contrat précis et des règles déontologiques. Il est reconnaissable à sa formation et sa certification. Le coach n'est pas un thérapeute : il ne s'intéresse pas au passé mais est orienté vers l'atteinte d'un objectif. Il n'est pas un mentor non plus.

Méfions-nous donc des auto-proclamés et des phénomènes de mode. Toute personne souhaitant s'offrir les services d'un coach prendra donc quelques précautions d'usage...

On le qualifie parfois de « thérapie du bien portant ». Le coaching s'adresse en effet à toute personne en bonne santé psychologique qui recherche aide et conseil, sans pour autant devoir s'allonger sur un divan pendant des années, ni s'intéresser à son passé. Le coach est alors celui qui joue le rôle du meilleur ami : il écoute, provoque et pose des questions inédites.

### De l'entraîneur sportif au coach d'entreprise

Le mot « coach » est apparu en France, au cours des années 80, dans le monde sportif où il a remplacé le nom « d'entraîneur ». On se mit alors à nommer « coaching » l'accompagnement des champions sportifs de haut niveau par un professionnel. Le mot est aujourd'hui connu du grand public et son rôle est bien cerné : il définit la stratégie et la tactique de jeu qui seront ensuite appliqués sur le terrain.

La transposition dans les entreprises de ce nouveau métier doit beaucoup à un certain Vincent Lenhardt qui considérait que toute personne au travail était un champion auquel un *coaching* approprié pouvait permettre de révéler pleinement son potentiel. Il théorisa le concept et ouvrit avec François Souweine la première école française de *coaching* à la fin des années 80.

Dans son ouvrage de référence « Les responsables porteurs de sens »<sup>1</sup>, il donne la définition suivante du coaching : « c'est l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe. Cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion... Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures ».

---

<sup>1</sup> SOUWEINE F., « Les Responsables porteurs de sens », Ed. INSEP, 1993.

Dans les années 90, le *coaching* en entreprise visait surtout à accompagner les responsables. De nos jours, le *coaching* d'entreprise a quatre facettes : il peut s'exercer sur l'individu en tant que personne, sur les relations entre collègues, sur les responsabilités des managers et enfin sur les préoccupations des dirigeants. Ces quatre facettes ne sont pas exclusives mais requièrent des compétences différentes de la part du coach.

## **L'engouement du monde de l'entreprise**

Dans le privé, le coaching est presque devenu une religion pour ne pas dire une drogue. Tout cadre ou responsable qui souhaite atteindre (ou faire atteindre) de nouveaux objectifs, en appelle au coaching. Outre les nombreuses réussites rencontrées par la méthode, qu'est-ce qui appuie ce phénomène? Parmi de nombreux éléments de réponse<sup>2</sup>, on trouve la célèbre pyramide de Maslow. Cette pyramide établit un ordre hiérarchique entre les besoins de l'être humain. On trouve à sa base les besoins matériels, ensuite viennent les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et enfin les besoins d'accomplissement. Dans le monde de l'entreprise, la satisfaction des besoins sont interprétés comme des sources de motivation, denrée recherchée au plus haut point par les patrons.

Les deux premiers étages de la pyramide correspondent donc aux besoins matériels et de sécurité : ceux-ci sont satisfaits par la rémunération et les avantages salariaux (statut, contrat, convention collective). Puis vient le besoin d'appartenance qui permet à la personne de se situer socialement du fait de son travail. Jusque dans les années 30 (période taylorienne), on croyait qu'il était possible, en fournissant un salaire, une sécurité et une appartenance à l'entreprise, d'obtenir automatiquement l'adhésion des travailleurs. Mais l'homme même correctement payé ne montrait pas toujours la motivation escomptée... C'est alors qu'on prit conscience du quatrième besoin : l'estime. Le seul fait de s'intéresser aux personnes contribuait à relever leur motivation.

Quelques années plus tard, il s'avéra que l'estime et la reconnaissance ne donnaient plus nécessairement au salarié l'envie de mettre toute son énergie au service de l'entreprise. Restait donc le dernier étage : celui de l'accomplissement de soi. C'est un besoin profond de la plupart des personnes au travail car il est lié directement au sens et à la réussite de leur vie. Pour se réaliser, les salariés doivent alors explorer les ressorts insoupçonnés de leur personnalité dans une démarche de développement personnel liée à leur métier. Ce que le coaching leur propose précisément !

Ne disposant pas des compétences en psychologie nécessaires et conscient que la démarche doit reposer le plus possible sur l'initiative individuelle du salarié, le monde de l'entreprise a délégué cette tâche à un tiers extérieur... C'est ainsi que se sont développés les cabinets privés de coaching.

## **Le coach : un bouche-trou ?**

Le coaching de réalisation de soi est né outre-Atlantique il y a 25 ans. L'idée que recourir à un coach sera plus rapide et moins difficile que de faire appel à un thérapeute n'est pas rare aux Etats-Unis. Plusieurs milliers de sites internet traitent en long et en large du coaching, chacun y allant de sa théorie et de sa méthodologie. En fait, il y aurait autant de définitions du coaching que de coaches, de la meilleure à la moins scrupuleuse, bien sûr. Certains même n'hésitent pas à faire du coaching un fourre-tout magique permettant de solutionner tous les problèmes...

---

<sup>2</sup> Inspiré de l'ouvrage de François DÉLIVRÉ : « Le métier de coach. Spécificité, rôle, compétences », Editions d'Organisation, que nous citerons abondamment.

*« En sport, c'est une règle vieille comme le monde : quand l'équipe ne tourne pas, le coach saute. Aujourd'hui, hors sport, c'est presque l'inverse : quand l'équipe ne tourne pas, le coach débarque. Pareil pour l'individu : crise de confiance, muscles mous, changement de cap, nouvelles fonctions, pétard à la maison, rêves de gloire, modification d'image ? Tapez « coach ». C'est le ressort, le soutien, le décapsuleur, le Grand Manitou de notre époque »<sup>3</sup> écrivait en 2004 un journaliste du Soir, en introduction d'un dossier de l'hebdomadaire Victor sur le coaching.*

Le coach, un peu nounou, un peu psy, un peu confesseur, un peu formateur, un peu consultant boucherait donc les trous laissés béants par les parents, les enseignants, les patrons, le stress, la rentabilité, la solitude, l'obsession des résultats, la mode... Le coach serait donc celui qui va tout résoudre. Ca lui fait du pain sur la planche !

Notre époque, commente certains spécialistes, connaîtrait une pathologie sociale inédite : celle du sentiment d'insuffisance. Dans notre société, il faut toujours être au maximum, gagner, réussir et celui qui n'y parvient pas devient le pauvre de nos temps modernes.<sup>4</sup> Le coach offre à l'homme du XXI<sup>e</sup> siècle une réponse sociale à ce nouveau tourment...

## **Entre vrais et faux coachs**

Difficile de s'y retrouver dans ce méli-mélo. Puis surtout de distinguer le sérieux du moins sérieux et les accompagnants divers (mentor, formateur, tuteur, conseiller, maître de stage, ...). Une chose est sûre : la profession de coach « pur » se développe aussi dans un cadre académique, strict, aux contours verrouillés. Le métier a une déontologie, des écoles, un esprit, des techniques, un titre reconnu par ses pairs. Et l'on peut, grâce à cette officialisation naissante, reconnaître rapidement les bons coachs des arnaqueurs, c'est-à-dire des nombreuses personnes qui se présentent comme coachs sans maîtriser le métier. Il convient donc de faire appel à son bon sens pour éviter toute surprise ou dérive.

Mais, le coaching, en définitive, qu'est-ce que c'est ? *« C'est une série d'entretiens individuels entre une personne et un tiers extérieur dont c'est le métier (le coach). Ces entretiens ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et à réussir sa vie professionnelle et personnelle (...) Quelle que soit la nature du coaching ; le rôle du coach est d'aider d'abord à clarifier un problème ou un projet puis à rechercher des solutions qui conviennent au coaché. Grâce à la relation privilégiée (...), grâce au recul et au miroir qu'il offre, grâce à ses compétences professionnelles, le coach permet d'aller plus efficacement et rapidement là où la personne souhaite aller »<sup>5</sup>.*

Le coach est donc un professionnel formé qui ne représente pas une autorité. Il crée le rapport, le climat de confiance et génère un espace où son client va pouvoir se déployer. Il est responsable du cadre et établit les règles (accord) que chacun respecte. Le coaching doit être valorisant pour le coaché.

Parmi les objectifs où le coaching sera efficace : prise de nouvelles fonctions ; meilleure confiance en soi, affirmation de soi, améliorer ses performances ; clarifier sa motivation ; mieux gérer son temps ; ses priorités ; mieux déléguer ; préparer une réunion, un entretien ; préparer un départ ; faire un deuil de poste ; mettre en place une équipe.

---

<sup>3</sup> FIORILLI T., « L'aiguilleur des ciels », in Victor n°51, le Supplément du Soir, 18 décembre 2004, p.3.

<sup>4</sup> Théorie évoquée lors d'un congrès sur l'Analyse Transactionnelle en 2000 par le médecin et analyste italien Carlo Moiso.

<sup>5</sup> DELIVRE F., « Le métier de coach », Ed. d'Organisation, août 2004, p. 2 et p. 4.

Concrètement, le coaching suivra un processus en quatre étapes:

1. Diagnostic
2. Analyse (définition des critères, des croyances, du potentiel, des ressources)
3. Plan d'action (définition d'objectifs)
4. Mise en œuvre (dirigée vers l'autonomie du client)

La finalité du coaching est d'atteindre les objectifs fixés et de rendre le coaché autonome, il est limité dans le temps. Il est donc essentiel de bien spécifier la demande et les objectifs que le coaché s'est fixé. Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence. Il se comporte avec loyauté vis-à-vis de la personne dont il a accepté la confiance. Il adapte son intervention dans le respect des étapes de développement de son client, auquel il reconnaît le droit de renoncer au coaching à tout moment, sans avoir à s'en justifier.

Le coaching rend autonome, pas dépendant. Il durera donc éventuellement plusieurs mois mais certainement pas des années. Le bon coach étant celui qui, finalement, travaille à son propre effacement.

Muriel Lescure  
Chargée de sensibilisation à l'ACRF

**L'ACRF souhaite que les informations qu'elle publie  
soient diffusées et reproduites ;  
n'oubliez pas dans ce cas de mentionner la source.**

Avec le soutien de

