

Sous la direction de :

Frank **Bournois**

Thierry **Chavel**

Alain **Filleron**

Préface de Raymond **Domenech**

# LE GRAND LIVRE DU COACHING



EYROLLES

Éditions d'Organisation

# **LE GRAND LIVRE DU COACHING**

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008  
ISBN : 978-2-212-54052-9

Sous la direction de  
Frank Bournois, Thierry Chavel et Alain Filleron

# **LE GRAND LIVRE DU COACHING**

Préface de Raymond Domenech

**EYROLLES**  
  
Éditions d'Organisation



# Sommaire

Préface – Raymond Domenech .....	IX
Introduction générale – Le livre de la maturité .....	XI

## Partie 1

### Le coaching, pour quoi faire ?

Chapitre 1 – À propos du coaching, ce truc à la mode – <i>Jean-Louis Fonvillars</i> .....	3
Chapitre 2 – Du coaching comme gestion et comptabilité de soi – <i>Baptiste Rappin</i> .....	11
Chapitre 3 – Pour un coaching existentiel – <i>Lucien Lemaire</i> .....	23
Chapitre 4 – Le développement de l'Être est au cœur du coaching – <i>Vincent Piazzini</i> .....	37
Chapitre 5 – Qu'est-ce que le coaching systémique ? – <i>Françoise Kourilsky</i> .....	49
Chapitre 6 – La pensée métaphorique dans le coaching professionnel : <i>clean language, clean space</i> et modélisation symbolique – <i>Jennifer de Gandt, traduit de l'anglais par Maurice Brasher et Sophie de Bryas</i> .....	63
Chapitre 7 – Le coaching stratégique – <i>Nader Barzin</i> .....	83
Chapitre 8 – La fluidité au cœur du coaching et du leadership – <i>Bernadette Babault</i> .....	95
Chapitre 9 – Du coaching individuel au coaching d'entreprise – <i>Alain Gauthier</i> .....	105
Chapitre 10 – Le coaching entre transformation personnelle et transformation collective – <i>Laurence Baranski</i> .....	113
Chapitre 11 – Coaching et dépendance – <i>Yvan Lemaire</i> .....	125
Chapitre 12 – Le coaching, une pratique du discernement – <i>Laurence Varaut</i> .....	143
Chapitre 13 – Zoom sur le coaching d'équipe – <i>Antoine de Montabert</i> .....	153
Chapitre 14 – Le coaching est-il un acte politique ? – <i>Christine Marsan</i> .....	167
Chapitre 15 – Coaching et vision partagée, passage vers l'intelligence collective ? – <i>Pierre Barrère</i> .....	179
Chapitre 16 – Le coaching, sous l'emprise de l'organisation ? – <i>Gilles Alexandre</i> .....	193

## Partie 2

### En entreprise, à qui profite le coach ?

Chapitre 1 – En quoi le coaching est-il subversif ? – <i>Thierry Chavel</i> .....	209
Chapitre 2 – Les dirigeants coachés sont-ils moins narcissiques que les autres ? – <i>Bénédicte Haubold</i> .....	221
Chapitre 3 – Coaching et créativité, vers un processus d'autorisation – <i>Évelyne Cohen Lemoine</i> .....	231
Chapitre 4 – Écrire... pour changer – <i>Sylvie Beurley</i> .....	243
Chapitre 5 – La voie par la voix pour le coach – <i>Gaël Andrews</i> .....	255
Chapitre 6 – Développer l'art nécessaire de diriger en conscience – <i>Laurent Chenot</i> .....	265
Chapitre 7 – Le coaching : mode ou innovation managériale ? Les pratiques des sociétés du CAC 40 – <i>Philippe Vernazobres</i> .....	279
Chapitre 8 – Le DRH est-il un coach ? – <i>Michel Perchet</i> .....	301
Chapitre 9 – Coaching et développement des ressources humaines : regards croisés – <i>Catherine Chouard</i> .....	313
Chapitre 10 – Quelle place en entreprise pour le coaching interne ? – <i>Guillaume Prate</i> .....	323
Chapitre 11 – Le coaching dans le développement des futurs dirigeants au sein de EADS – <i>Hervé Borensztein</i> .....	337
Chapitre 12 – Peut-on coacher le changement ? – <i>André de Châteauevieux</i> .....	347
Chapitre 13 – Le coach est-il le successeur du psy ? – <i>Catherine Blondel</i> .....	361

## Partie 3

### Paroles de coachs

Chapitre 1 – Expérimentations croisées : coachings et interventions à l'Université – <i>Paule Boury-Giroud</i> .....	373
Chapitre 2 – À quoi servent les organisations professionnelles de coaching ? – <i>Anne-Elisabeth Vincent</i> .....	387
Chapitre 3 – Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ? – <i>Jean Touati</i> .....	397
Chapitre 4 – La confiance : une condition <i>sine qua non</i> au changement – <i>Jean-Paul Burgues</i> .....	411
Chapitre 5 – Confession d'un coach – <i>Marie-Thérèse Berling</i> .....	417
Chapitre 6 – L'expérience du coaching interne chez IBM – <i>Charles de Testa</i> .....	423

Chapitre 7 – Le leader-coach – <i>Patrick Chauvin</i> .....	435
Chapitre 8 – De l'expert au coach – <i>Patrick Monxion</i> .....	443
Chapitre 9 – Le coaching : un engagement, un résultat – <i>Virginie Galtier</i> .....	455
Conclusion – Faire école sans être une École .....	465
<b>Biographie des auteurs</b> .....	469
<b>Bibliographie générale</b> .....	477
<b>Index des noms propres</b> .....	493
<b>Index</b> .....	497



## Préface

# Raymond Domenech

En général, je préfère les romans aux essais. Écrire sur le coaching est un pari risqué, car rien ne remplace l'expérience vivante et directe de la relation humaine : en entreprise comme dans le sport de haut niveau, l'écueil du livre de recettes ou de l'autosatisfaction n'est jamais bien loin. *A contrario*, mon expérience me conduit à témoigner ici à partir d'une conviction profonde : le coaching est une profession à part entière qui mérite une réflexion croisée entre praticiens et théoriciens du développement humain. Certes, le football professionnel n'est pas une entreprise comme les autres, mais je ressens beaucoup de points communs entre nos deux mondes, au-delà de l'homonymie qui nous lie.

D'une part, on ne devient pas coach par hasard : pour moi, cela fut une vraie vocation, dès le début de ma carrière. Connaissant mon univers, parce que j'ai été joueur et parfois remplaçant, je peux comprendre de l'intérieur les joueurs que je sélectionne et les entraîneurs dont je supervise les formations. Je crois qu'un coach a besoin de cette conscience partagée avec son coaché pour être crédible. En entreprise aussi, me semble-t-il, le coach voit les enjeux cachés du business parce qu'il est à la fois à l'extérieur du terrain et à l'intérieur de la logique propre des décideurs.

D'autre part, le coaching suppose un dosage subtil entre intimité et performance. Avec nos joueurs, je veille constamment à faire des ponts entre leur vie privée et leur quotidien professionnel. La vie privée influe sur le quotidien professionnel. À travers les deux, je dois sentir leurs fragilités et leurs ambitions. Je devine leurs fragilités et leurs ambitions. Il est essentiel que tout le staff cultive avec les athlètes une relation faite d'affectivité et d'exigence, car l'équilibre individuel conditionne la performance du collectif. Avant comme après les matches, nous entretenons un esprit combatif autour d'une organisation de jeu sans

faillie et du sentiment de participer à une aventure qui nous transcende : le maillot français est un vrai choix, un acte citoyen presque. Je crois qu'en entreprise également, la motivation s'enracine dans un sentiment d'appartenance ; le coaching permet de donner un sens à l'action, en harmonie avec les valeurs profondes des équipes.

Enfin, le coaching suppose un espace de réflexion et pas seulement d'action. Je crois qu'en tant que coach, on ne laisse rien au hasard : c'est un art subtil, alliant une intense préparation de jeu et une intuition tactique, une compréhension de la psychologie de l'autre et une intériorisation rigoureuse, notamment pour se protéger de la pression extérieure. Par-delà la diversité des pratiques, le coaching est affaire de professionnels, avec des outils spécifiques et des méthodes pluridisciplinaires qui forment un tout cohérent et accessible. La parution du *Grand Livre du Coaching* signale la maturité des acteurs de l'accompagnement de la performance. Le sport comme l'entreprise ont tout à y gagner.

Je ne crois pas que l'on s'improvise coach : on s'y initie peut-être en nourrissant une passion personnelle, on s'y entraîne sûrement par une discipline de travail. Dans un match de football comme dans une tragédie classique, le sort est scellé dès les cinq premières minutes. Seul le coaching nous donne les moyens d'influer le cours des choses et donne un sens à la victoire comme à la défaite. Un tel défi méritait bien un ouvrage de référence. Le voici, à l'usage de tous les passionnés de la vie. À lire comme un roman !

Raymond DOMENECH  
Sélectionneur national  
de l'équipe de France de football

## Introduction générale

# Le livre de la maturité

Désormais, le mot « coaching » ainsi que les pratiques qu'il désigne se banalisent en France. Dans le même temps fleurissent les labels de certification, les syndicats professionnels et les instituts de formation qui revendiquent tous l'exclusivité d'une posture ou la propriété d'un champ d'activité. Cet ouvrage est né d'un besoin de clarification manifesté par les managers, les acteurs de la fonction ressources humaines et les consultants eux-mêmes, qui se perdent dans le foisonnement des acteurs et des significations associées au vocable du coaching.

- Qu'est-ce que coacher veut dire ?
- À quelle réalité de la vie de l'entreprise le coaching répond-il ?
- Que nous disent les coachs de leur pratique et de leur rôle dans la vie économique et sociale ?

Le *Grand Livre du Coaching* fait le point sur les formes d'accompagnement de la performance individuelle en entreprise. Loin d'une clinique du travail ou d'une science de l'accommodement des nouvelles contraintes professionnelles, le coaching se révèle aujourd'hui comme un lieu majeur de refondation du sens en entreprise, et du rapport à autrui en général.

Derrière la diversité des méthodes, des techniques et des pratiques observées en France et en Europe, il y a un même corpus théorique et symbolique sur le développement des hommes en entreprise. L'enjeu est de taille : faire du coaching une discipline en sciences de gestion, répondant de ses fondements, de ses promesses et de ses limites. Réunissant les contributions originales de 40 spécialistes français et étrangers du coaching – praticiens, prescripteurs, managers, formateurs, chercheurs et universitaires –, cet ouvrage trace pour la première fois les contours d'une conception unifiée du coaching.

## L'entreprise comme lieu commun

Le coaching est né avec le paradigme utilitariste, lui survivra-t-il ? Sans angélisme ni diabolisation, force est de constater que l'entreprise est le lieu où « ça se passe » ; dans la société postindustrielle, elle est le théâtre quotidien de construction et de désunion des liens affinitaires et des jeux de pouvoir, des projets individuels et des identités sociales. L'entreprise est aussi un nouveau modèle d'institution symbolique, une communauté de sens et de création de richesses qui se pose comme référent culturel mondial incontournable. C'est dans cet espace voué à l'efficacité économique que s'inscrit le coaching. Sans enjeu professionnel, le coaching consiste en du développement personnel. Est-il un alibi, un remède ou un symptôme de l'entreprise ?

La pratique du coaching s'est fortement banalisée, mais son usage est modéré dans les grandes entreprises françaises (Philippe Vernazobres). Mais ce n'est plus une démarche taboue, mi-sanction mi-privilège. Elle se généralise à des situations professionnelles de plus en plus variées et concerne des strates de plus en plus larges de l'encadrement. Certaines entreprises furent pionnières en la matière : intégré au management d'équipe et à la performance du business, le coaching est un outil de développement managérial individuel à l'écoute des besoins des clients internes (Charles de Testa).

Pour que le coaching émerge en entreprise, encore faut-il que celle-ci voie dans ses collaborateurs des potentiels à développer et un capital sur lequel investir ; le coaching est un outil qui ne peut se greffer sur les politiques de ressources humaines nonobstant la sophistication de celles-ci et la maturité de la culture managériale qui l'accompagne. Du point de vue du DRH, l'usage du coaching suppose donc que les hommes ne sont pas des ressources : ils ont des ressources humaines (Michel Perchet). Ainsi, de façon encore plus élaborée, le coaching peut devenir l'outil central du développement du leadership pour les acteurs de la filière RH, notamment pour le développement des cadres à haut potentiel (Hervé Borensztein). En particulier, certains DRH voient dans le coaching une pratique pouvant imprégner l'entreprise pour responsabiliser leurs collaborateurs, au-delà du cas individuel du responsable hiérarchique à coacher (Catherine Chouard).

Mais le coaching n'est pas uniquement voué à la performance économique ; il concerne aussi l'épanouissement personnel du client. Ceux qui l'ont vécu en témoignent : le coaching concilie un cadre contractuel avec l'entreprise, et un

cadre symbolique préservant l'intériorité de la personne (Virginie Galtier). Dans cet entre-deux matériel et immatériel peut se déployer, pour la personne coachée, la compréhension des aléas de sa vie professionnelle (Patrick Monxion). Le coaching représente alors un moment suspendu loin de l'agitation professionnelle ; il répond à l'envie de la personne coachée de faire une pause pour éclairer ses propres choix (Marie-Thérèse Berling). Choisir en conscience pourrait résumer la finalité d'une telle démarche, qui semble s'apparenter à une psychologie élargie de l'entreprise.

## Un espace propre entre conseil et thérapie

Le coaching est-il une thérapie pour personnes en bonne santé ? Ou bien est-il une alternative à la psychothérapie classique ? En réalité, le coaching dessine peu à peu un champ professionnel propre, entre le conseil en management, d'une part, et la thérapie, d'autre part.

D'une certaine façon, le coaching est une mise en responsabilité qui répond à un appel à l'aide, voire à l'entraide quand il s'agit de coaching d'équipes (Antoine de Montabert). À l'instar d'une thérapie de groupe et d'une intervention de conseil-expert, par son implication bienveillante, le coach lève des obstacles à l'intelligence collective en mettant en lumière les filtres individuels de chacun (Pierre Barrère). De ce point de vue, toute situation de coaching comporte probablement une dimension thérapeutique (Jean Touati). La frontière ténue entre narcissisme positif et narcissisme négatif, chez les dirigeants en particulier, en est un autre exemple (Bénédicte Haubold).

Mais le coaching relève d'une vision systémique de l'organisation et de ses membres, où le changement advient de l'intérieur, en donnant à chacun les moyens de résoudre lui-même les situations paradoxales qu'il vit (Françoise Kourilsky). Plutôt qu'un conseil en *problem solving* ou une thérapie orientée solution, le coaching consiste en un apprentissage : apprendre à cheminer et à être libre, simplement et humblement (Vincent Piazzini). Et tout coaching repose sur la faculté d'apprendre en permanence, qui est au cœur de l'efficacité individuelle, collective et organisationnelle (Alain Gauthier). Certains praticiens défendent la position suivante : puisque le coaching travaille sur nos représentations, il n'est pas sûr que sortir de la dépendance envers nos croyances soit toujours la meilleure solution (Yvan Lemaire).

En effet, coacher, ce n'est pas prescrire une formule de bien-être ni habiller la conduite du changement avec un espéranto pseudo-ésotérique : il s'agit de cultiver la curiosité et l'acceptation de tout ce qui advient dans le vécu professionnel au moment présent comme porteur de sens (Bernadette Babault). L'essentiel est dans l'expérience vécue par la personne coachée, en suspension de jugement et en pleine subjectivité. Cette démarche maïeutique et proprement gnostique signale un renversement de perspective par rapport aux sciences dures de gestion et aux canons interprétatifs de la psychologie industrielle.

Certes, il y a plusieurs types de coaching – de crise, de sens, de situation, d'évolution – qui renvoient tous à une recherche intérieure fondamentale (Lucien Lemaire). Le coaching est aussi porteur d'une utopie universaliste : dans une économie toujours plus intégrée, où les possibilités technologiques effacent les frontières de l'intime et du global, la transformation collective des organisations et des économies-mondes peut s'imbriquer avec la transformation personnelle de chacun par un coaching humaniste, à définir (Laurence Baranski). Dans la mouvance d'un coaching que nous pouvons qualifier d'holistique, on voit se dessiner des stratégies de gouvernance d'entreprise prenant « le parti de l'humain » qui sont payantes aujourd'hui (Christine Marsan). Ces approches innovantes de coaching approfondissent et dépassent autant le conseil-expert que la psychothérapie.

## L'universalisme d'un champ

S'il s'est d'abord constitué dans le giron de la psychologie appliquée, le coaching ne relève pas, loin s'en faut, d'un champ strictement délimité par la pensée psy. Comme toute pratique émergente, il est né d'une interdisciplinarité entre des savoirs universitaires et des sagesses expérimentées en développement personnel, qui interrogent aujourd'hui la sphère entrepreneuriale. Il déborde les sciences humaines puisqu'il adresse la question du sens dans la sphère professionnelle. La croissance du chiffre d'affaires et le *bottom line* ne suffisent plus à fédérer les salariés de l'entreprise, à commencer par ses dirigeants. La vision stratégique ne saurait faire l'économie d'un examen intérieur, où la compétence psychanalytique du coach peut s'avérer précieuse (Nader Barzin). Pour cerner les fondements théoriques du coaching, il est essentiel d'élargir notre champ de vision, sans *a priori* ni catégorisation.

D'un point de vue pragmatique, le coaching est né de la rencontre entre l'*organisational behavior* et la psychologie humaniste, en lien avec le courant des thérapies brèves (Jean Touati). D'un autre point de vue plus radical, un coaching inspiré par la psychanalyse résiste aux techniques de développement personnel censées favoriser la « performance personnelle », puisque la notion de performance est dangereuse pour le sujet (Catherine Blondel). Et le narcissisme du coach est aussi mis à rude épreuve par celui de son client (Bénédicte Haubold). D'un autre point de vue encore, le coaching emprunte à certaines traditions philosophiques et religieuses qu'il s'agit de nommer une pratique ancienne de « discernement », supposant un retour à soi qui ne va pas de soi (Laurence Varaut).

Au-delà de cette querelle des origines, le *Grand Livre du Coaching* atteste une position commune : le coaching est une démarche individuelle de questionnement essentiel sur le sens de l'action. À côté de la performance économique de son équipe, un manager qui développe la connaissance de soi est plus attentif, plus lucide, et donc plus efficace (Patrick Chauvin). En revisitant un concept oublié, la conscience professionnelle, le coaching donne à entendre que la sagesse qui la fonde est cruciale pour bien décider en entreprise (Laurent Chenot).

La pratique du coaching suppose donc une pluridisciplinarité, afin d'éviter tout prosélytisme et toute dérive sectaire. Aucune technique de développement personnel n'est bonne ou mauvaise en soi ; c'est l'éthique de son usage, et notamment l'intention qui anime le coach, qui en font des pièges de manipulation ou des cristaux de vérité.

## **Enjeu disciplinaire : une anthropologie du coaching**

Cet ouvrage marque une première tentative dans l'écriture des fondements anthropologiques du coaching. Dépassant l'humanisme instrumental d'une adaptation de l'homme à son monde, voire son « immonde » (Baptiste Rappin), le coaching subvertit en profondeur la vision du leadership et du travail sur soi en matière de développement humain. De quel humain s'agit-il, en coaching ?

D'une part, un coaching européen émerge à côté du coaching anglo-saxon : reléguant ce dernier au registre d'un mentoring à dominante behavioriste, il

s'affirme comme un processus de civilisation du management, passant de l'animalité à la liberté comme norme de comportement professionnel (Jean-Louis Fonvillars). La performance matérielle de l'entreprise, et davantage encore sa pérennité, supposent une ontologie du pouvoir, une quête de sens de ses dirigeants pour gouverner l'action économique. Dès lors, la question de l'autorité dépasse l'avoir et le faire pour s'inviter dans l'être : vu des DRH, le coaching peut alors être vécu comme une quête visant à « s'autoriser à être » (Catherine Chouard). Dans un nombre croissant d'entreprises européennes, l'équilibre de la sagesse et du pouvoir est désormais considéré comme une compétence clé de leadership (Laurent Chenot).

D'autre part, le coaching repose sur une conception phénoménologique du management qui reste encore largement à écrire dans les sciences de gestion, plutôt inspirées jusqu'ici du positivisme saint-simonien. Qu'il soit comportemental, émotionnel ou cognitif n'est pas la question, tout coaching consiste à interroger le monde vécu par la personne coachée et à accroître son niveau de conscience quant à ce qui s'y joue. Dans cette perspective, un dirigeant brillant se reconnaît à une conscience accrue de son être et de son potentiel dans le monde (Vincent Piazzini). *A fortiori*, le coaching stratégique suppose une expérience des états-majors d'entreprise, mais à la différence du conseil, le coach fait avec le dirigeant, non à sa place (Nader Barzin).

L'hypothèse centrale du coaching réside ici : le sens de la vie professionnelle suppose la recherche d'une cohérence intérieure – entre son intention et son action, entre son vouloir et son pouvoir, entre son désir et sa réalité, etc. Toute démarche de coaching s'envisage donc comme une invitation à trouver sa ligne de conduite personnelle. On est loin d'une approche clinique de la souffrance au travail ou d'un conditionnement managérial.

Sur un plan théorique, en deçà et au-delà de la performance, se déploie l'existence professionnelle (Lucien Lemaire). En coaching, l'entreprise devient l'écran sur lequel nous projetons nos fantasmes, nos espoirs, nos affects, nos aspirations et nos rêves d'accomplissement. Prendre conscience de soi et de sa vérité profonde est le délivrable essentiel et pourtant indicible d'un coaching. Les rôles professionnels se trouvent réimbriqués dans une perspective de projet de vie plus vaste et moins oppressante que la performance immédiate. Grâce notamment au travail imaginaire, la situation de coaching se vit aussi comme une « *phénoménologie de l'altérité* » (Jean-Louis Fonvillars) où le manager peut s'affranchir de ses routines mentales.

Sur un plan pratique, c'est dans les récits de séquences vécues de coaching, au plus près des mots des coachés, que réside sans doute leur vérité (André de Châteauvieux). Certains prescripteurs RH ou managers coachés acquièrent même la conviction que la transformation extérieure de l'entreprise (réorganisation, projet stratégique, action politique) passe par l'attention portée par chaque responsable à son monde intérieur, au moyen du coaching (Marie-Thérèse Berling). Dans la rencontre singulière entre le coaché et son coach, c'est une fractale de la vie professionnelle qui est représentée : réfléchir à soi en présence d'un miroir grossissant permet d'expérimenter d'autres manières de voir, d'autres façons d'agir, de « se déprogrammer » pour « renaître professionnellement » (Patrick Monxion).

## **Enjeu institutionnel : une profession incarnée**

Tout coaching fait profession de l'être humain. Dans le développement professionnel, la dimension vocationnelle du « goût pour les autres » concerne autant les DRH que les coachs (Michel Perchet). Cela suffit-il à faire du coaching une profession à part entière ?

La formation au coaching est en train de devenir un passage obligé pour tout coach en exercice. Mais le marché de la formation au coaching est plus lucratif encore que le marché du coaching, avec la promesse d'une acquisition de techniques magiques en quelques mois – voire en quelques clics. Il n'y a pas de sésame pour être coach professionnel sinon que de s'y autoriser en conscience, avec un solide parcours de travail sur soi (thérapeutique ou non), et la conviction que l'entraînement didactique vaut plus que tout savoir académique ici. Tout coach est un coach en devenir : pour les référents de la profession, enseigner le coaching et pratiquer le coaching se nourrissent mutuellement (Paule Boury-Giroud). Ne pas confondre une formation en développement personnel et un parcours qualifiant au métier de coach est aussi un garde-fou essentiel pour mener une démarche sincère de professionnalisation de sa pratique, d'autant que la science des organisations n'a jamais prévu un format de formation managériale où le consultant « marche à côté » (Gilles Alexandre). En matière de formation au coaching, certains praticiens mettent en garde contre le risque de dépendance à l'égard d'une pratique de développement personnel, et vis-à-vis d'un praticien transformé en maître à penser, peu compatible avec l'exercice du coaching (Yvan Lemaire).

Les coachs s'organisent en associations professionnelles qui contribuent à la réflexion sur la profession. Mais leur rôle est parfois ambigu, lorsqu'un enjeu financier ou de dépendance humaine se mêle aux processus soi-disant objectifs d'accréditation (Anne-Elisabeth Vincent). Vu des prescripteurs en entreprise, le référencement des coachs s'avère une démarche délicate, où rien ne remplace la rencontre avec les praticiens. Certaines entreprises européennes, sous l'impulsion de leurs programmes d'*executive education*, sont ainsi devenues de véritables laboratoires de professionnalisation du coaching (Hervé Borensztein). Vu des coachs en entreprise, la déontologie individuelle de chacun, adossée à une charte explicite, est la même que l'on soit coach externe ou coach interne : l'enjeu n'est donc pas de désigner une pratique comme plus légitime que l'autre, mais plutôt d'articuler ces deux coachings complémentaires, interne et externe (Guillaume Prate). Lorsque le coaching interne est institutionnalisé dans la ligne managériale, l'impératif d'ouverture à l'extérieur – veille technologique, contribution à des colloques, certification – n'en est que plus fort (Charles de Testa). Vu des leaders d'entreprise pratiquant le coaching, l'enjeu professionnel est plus simple : il s'agit, pour eux, de savoir décoder le pouvoir, notamment quant aux mécanismes de bouc émissaire qu'ils vivent au quotidien (Patrick Chauvin). Vu des coachs dans la société civile, la profession de coach de dirigeants peut sortir de l'entreprise pour répondre au besoin d'autres leaders : les hommes politiques et certaines professions libérales (Laurence Varaut).

En définitive, qu'elle émane d'un institut de formation, d'une association professionnelle ou d'une école académique, aucune certification ne permet de faire l'économie de la formation continue et du développement personnel des coachs (Paule Boury-Giroud). D'autant que pointé, ici comme en psychothérapies, le danger de normaliser des pratiques d'accompagnement de l'être sous un label uniforme (Anne-Elisabeth Vincent), ou sous couvert de contrat tripartite pour contrôler les objectifs (Gilles Alexandre). Imaginer une profession sans institution est le pari des coachs, à condition de théoriser leurs pratiques et de répondre de leur propre supervision.

## Enjeu épistémologique : théoriser les pratiques de développement professionnel

D'un point de vue universitaire, la nécessité de conceptualiser les actes de coaching renvoie à deux constats : d'une part, la difficulté d'en mesurer les effets et, d'autre part, les risques d'instrumentalisation par les politiques RH (Philippe Vernazobres). Comment savoir d'où l'on coache ? Beaucoup de praticiens sont, en effet, peu conscients des hypothèses qui sous-tendent l'exercice du coaching et croient que le pragmatisme tient lieu de fondement méthodologique. La notion de changement, si galvaudée pourtant, n'est pas toujours partagée en coaching : la seule chose que l'on puisse efficacement changer en coaching est la représentation d'une situation, plutôt que l'illusion d'un changement comportemental (Françoise Kourilsky). Mais pour que le changement advienne, encore faut-il qu'une émotion profonde d'acceptation puisse émerger (Évelyne Cohen Lemoine). D'autres coachs se risquent même à faire « l'éloge du ratage », en voyant dans le coach un symptôme de ce qui ne va pas, plutôt qu'un agent de changement de l'entreprise (Catherine Blondel).

Plus consensuel, le point d'entrée par les techniques de créativité et de stimulation de l'hémisphère droit semble commun à tous les coachs. Mais la créativité véritable suppose de lâcher prise sur le contrôle de nos pensées. En respectant ce qui guide et organise celles-ci, le *clean language* permet, par exemple, d'apprendre à mobiliser ses propres symboles (Jennifer de Gandt). Ces techniques ne sont pas l'apanage du coach ; elles sont un réservoir de sagesse bien antérieur au coaching, partagées dans une communauté d'apprentissage éternelle. D'ailleurs, il s'agit moins de techniques que d'un exercice vivant où le coach et le coaché co-construisent une expérience créative. Ainsi, dans le travail sur la voix, celle-ci révèle au coaché des subtilités qui échappent à la pensée (Gaël Andrews) ; tandis que le travail d'écriture en coaching permet de faire trace pour donner sens à son propre chemin professionnel (Sylvie Beurley).

Sans méthodologie exclusive, tout coaching repose sur une même conception vivante de l'être comme principe moteur de l'action professionnelle. En coaching, la forme, c'est du fond. Voir dans les impasses des passerelles, et dans l'impuissance de la fluidité, est une vision du coaching qui renouvelle profondément la conception occidentale du leadership (Bernadette Babault).

## Enjeu éthique : le nouveau leadership

Le coaching parachève peut-être l'utilitarisme, en appliquant au sujet une vision gestionnaire du monde (Baptiste Rappin). Mais il renouvelle également, par mimétisme, l'approche du métier de dirigeant : la pratique du coaching en entreprise nous renseigne sur les nouveaux critères de sélection, de formation et de développement des managers ; en cela, le coaching est un baromètre du nouveau leadership.

En premier lieu, les nouveaux leaders prennent le temps de la réflexion dans le fil de l'action, ils font un « retour sur soi » (Alain Gauthier). La sphère privée et la sphère publique étant plus imbriquées, le chemin d'apprentissage des compétences de leadership n'est plus un préalable à l'exercice du pouvoir : il l'accompagne chemin faisant, au gré des temps forts d'une carrière – prise de fonction, expatriation, accidents de parcours, etc. En deuxième lieu, la confiance en soi est la pierre angulaire des nouveaux leaders : elle précède la confiance en l'autre, et construit la crédibilité du manager (Jean-Paul Burgues). Dans ce cadre, la confiance du coach est contagieuse, et sert d'initiation à l'altérité pour d'autres situations professionnelles que rencontre la personne coachée.

La révélation de cette dimension initiatique est d'ailleurs l'un des points essentiels de ce *Grand Livre du Coaching* : le coach est « en conscience », et met son ego entre parenthèses, invitant le manager à faire pareil (Virginie Galtier). De même que la dialectique de narration lire/écrire permet au couple coach/coaché de construire un récit de vie professionnelle (Sylvie Beurley), le dialogue entre coach interne et prescripteur à la manière de Platon témoigne de la fécondation mutuelle à l'œuvre dans toute maïeutique (Guillaume Prate). Où conduit ce processus initiatique ?

En troisième lieu, les nouveaux leaders s'initient grâce au coaching à leur puissance symbolique : la pensée métaphorique, sollicitée sans jugement, déploie des possibilités de motivation et de projet que le raisonnement rationnel ne saurait dévoiler (Jennifer de Gandt). En prenant la métaphore de la voix, être « responsable », trouver sa « vocation », cela consiste à produire un son juste pour s'harmoniser avec les autres (Gaël Andrews). En développant son potentiel à partir de l'intériorité et non de l'extériorité, le leader coaché découvre qu'il a, en lui, toutes les ressources et tous les freins de sa puissance. Et cette

démarche créative, expérimentée en coaching, peut se diffuser dans l'entreprise si le manager ose le faire (Évelyne Cohen Lemoine). Comment partager cela avec ses équipes ?

En quatrième lieu, les nouveaux leaders bâtissent une vision stratégique à partir de leurs intuitions, de leurs convictions et de leurs valeurs personnelles, et non plus seulement à l'appui des systèmes experts d'aide à la décision de l'âge du conseil : au lieu de planifier dans un monde imprévisible, ils s'efforcent aujourd'hui de fédérer leurs collaborateurs autour d'une vision partagée (Pierre Barrère). En passant d'organisations pyramidales à des systèmes ouverts, le mode de leadership s'est aussi mué en une conception plus collaborative de la décision. Face aux inerties matricielles des grandes entreprises, ce défi est posé incessamment aux leaders : derrière l'urgence, traquer l'importance, en retrouvant un horizon commun au-delà du *bottom line*. À ce titre, la distinction entre la stimulation ponctuelle d'un *team-building* et le développement durable d'un coaching d'équipe est éclairante pour les managers (Antoine de Montabert).

## Enjeu poétique : l'entreprise coachée

Le coaching individuel a donc des résonances collectives ; plus que le contenu d'un coaching, c'est le processus créatif et humain à l'œuvre dans tout accompagnement individuel qui contient la matrice d'un autre modèle d'entreprise. Quels en sont les contours ?

En premier lieu, à l'extérieur, on assiste à une conception élargie de la responsabilité en entreprise : financière, économique, sociale, elle s'étend désormais à une conscience sociétale, environnementale et patrimoniale, qui répond aux nouvelles attentes de l'actionnaire et de la société civile. La responsabilité entrepreneuriale convoque aujourd'hui un registre politique de « citoyen du monde » (Christine Marsan).

Par ailleurs, à l'intérieur, l'attention aux fondamentaux éthiques et culturels du contexte de l'entreprise rend la question du management interne cruciale pour la pérennité des entreprises. Au confluent de la vague de fond contemporaine de quête de sens individuelle, d'une part, et de la prise de conscience croissante des équilibres planétaires mis en jeu par la globalisation, d'autre part, le coaching a

de beaux jours devant lui : faisant le lien entre transformation personnelle et transformation collective, il permet à l'homme d'entreprise d'interroger son action et son devenir (Laurence Baranski).

À la lecture de cet ouvrage, on cerne que le coaching n'est pas qu'un outil sophistiqué dans l'attirail du responsable d'entreprise : il participe d'un vaste mouvement de réinvention de l'entreprise dans la Cité, bousculant nos schémas anciens concernant le pouvoir, l'argent et le sens des affaires. Si les managers appliquent à leurs entreprises les principes de sagesse du coaching, serons-nous réconciliés avec la vie professionnelle ? Il y va du dépassement du couple aliénation/réalisation de soi au travail : pour employer des catégories de pensée aristotéliennes, la *poiesis* du coaching comme reflet inversé de la *praxis* de l'entreprise.

## À qui s'adresse cet ouvrage ?

*Le Grand Livre du Coaching* a pour vocation de tracer les contours d'une discipline émergente. Il s'adresse à tous les managers et responsables des ressources humaines qui veulent s'orienter dans le marché du coaching en entreprise en connaissance de cause. Les consultants et coachs en exercice y trouveront aussi un point de référence pour penser leur pratique et mieux cerner les limites et les promesses de celle-ci.

Le fil conducteur de cet ouvrage est le suivant : voir dans le coaching en entreprise, au-delà des singularités théoriques et des différences de sensibilité idéologique, une communauté de sens et de valeurs. Trop de coachings tue le coaching, en paraphrasant les théories de la communication ; en faisant vœu de simplicité dans un monde complexe, les auteurs de cet ouvrage se retrouvent tous autour d'une même éthique de soi et de l'autre, d'une même phénoménologie de l'entreprise et d'une même interrogation : à quelles conditions la performance de la firme est-elle conciliable avec le développement de ses membres ?

## Comment lire cet ouvrage ?

Ce livre se compose de trois parties et trente-neuf articles qui jalonnent le cheminement du lecteur pour mieux comprendre le sens commun du coaching. Ils peuvent se lire indépendamment les uns des autres, mais l'ordre des textes suit la progression logique du fil conducteur ci-dessus.

La première partie intitulée *Le coaching, pour quoi faire ?* pose les bases d'une réflexion de fond sur les origines, les enjeux et les principes actifs du coaching en entreprise. La deuxième partie intitulée *En entreprise, à qui profite le coach ?* donne la parole aux utilisateurs et praticiens du coaching à l'intérieur de l'entreprise pour en définir les formats, les conditions de succès et les résultats mesurables. La troisième partie baptisée *Paroles de coachs* nous fait pénétrer dans l'intimité de situations réelles de coaching, grâce aux témoignages éloquentes de coachs professionnels sur les moments magiques et les moments de doute nés dans l'exercice de leur profession.

Pour faciliter la lecture, chaque article est structuré avec les mêmes rubriques, notamment un *résumé* pour saisir d'emblée l'essentiel, des focus « *pour aller plus loin* » et des clés opérationnelles « *à retenir* ». Une *bibliographie conseillée* ainsi que des *définitions* alimentent ici et là la curiosité du lecteur pour creuser l'un ou l'autre des terrains explorés par chaque auteur. En fin d'ouvrage, un *index* et une *bibliographie détaillée* complètent la table des matières pour accéder directement à certaines thématiques traitées dans l'ouvrage. Une *notice biographique*, présentée par ordre alphabétique, livre les grandes lignes du parcours de chaque contributeur.

## La maturité des coachs

Ce livre est né d'un pari : réunir dans un même opus un propos universitaire et un regard professionnel pour savoir ce que coacher veut dire en Europe au XXI<sup>e</sup> siècle. Parce que la profession de coach a tout à gagner à débattre publiquement de ses prémisses et de ses risques, la critique académique rigoureuse côtoie ici la profession de foi engagée et originale. Cette rencontre d'universitaires et de praticiens, français et étrangers, est un exemple de bienveillance et de subjectivité en acte, si essentielles à cette discipline née du conseil-expert, de la direction de conscience et du « souci de soi ».

À en juger par la densité et la cohérence des contributions, le pari est tenu ; nous tenons à remercier tous les contributeurs, pratiquants, croyants ou sympathisants du coaching qui ont répondu à ce défi et forment ensemble ce kaléidoscope coloré du *Grand Livre du Coaching*. La diversité des pratiques et l'unité symbolique d'un coaching européen émergent de ces pages, signe de maturité des coachs et de leurs clients. À l'image d'une démarche maïeutique ouvrant sur des questionnements de plus en plus vastes et passionnants, ce livre, en répondant aux questions posées en début d'introduction, soulève mille autres questions : puisse-t-il susciter autant de vocations de coachés et de coachs à sa lecture.

Frank Bournois, Thierry Chavel et Alain Filleron

## Partie 1

# Le coaching, pour quoi faire ?

Bienvenue dans l'inconscient d'une discipline émergente... Les usages du coaching en entreprise se multiplient, de la prise de fonction à la gestion des cadres à potentiel, en passant par l'accompagnement des changements. Mais les fondements de ces pratiques sont-ils toujours les mêmes ? Y a-t-il un socle théorique et scientifique commun à toutes les pratiques qui se réclament du coaching ? Que signifie la coexistence de référentiels distincts pour la pérennité du développement des ressources humaines, au-delà de l'engouement pour le coaching ?



## Chapitre 1

# À propos du coaching, ce truc à la mode

Jean-Louis FONVILLARS

Le fait que le coaching provoque tant de discours de légitimité, de revendications d'orthodoxie et d'attractions socioprofessionnelles indique un syndrome de crise des relations humaines dans notre société, puisque c'est dans ce registre que ça se passe. Il est alors normal que les discours tenus s'appuient sur des référents appartenant aux sciences humaines.

### ***Un discours sur le discours***

Les discours sur les discours génèrent l'entropie du discours. L'homme, en société, a-t-il changé d'état depuis qu'on lui parle de lui, de nombreuses façons, et parfois des plus intelligentes ? Je prends, néanmoins, le risque d'exprimer un point de vue de plus pour signaler qu'il y a bien des signaux.

### **L'altérité : une altération initiale ?**

Les différents discours se rapportant aux sciences dites humaines trouvent tous une légitimité de recours pour traiter de la question. Toutes les richesses spirituelles, morales et intellectuelles de l'Orient et de l'Occident sont sollicitées.

L'anthropologie sociale, pour sa part, inscrit la source des relations humaines dans la dialectique du maître et de l'esclave (de Hegel à Abel Jeannière, en passant par Marx) : selon A. Jeannière, la qualité d'humanité, l'humanité, apparaît, pour la première fois, dans le regard reconnaissant à vie de la victime à qui son rival triomphant, l'autre, vient d'épargner la mort. Ce serait là le passage de l'animalité à l'humanité. Mais le prix de cette grâce est l'asservissement de l'un à l'autre, fondement du lien de subordination. La première altération. Ça commence mal et ça ne semble pas fini. L'esclave, lui, prend conscience qu'il peut aspirer à un nouvel état : la liberté. Il va se mettre en action pour cette finalité. Le maître, en face, se repaît de son état et se prive de conscience parce que ça l'arrange. La différence se joue donc bien au niveau de la conscience. On peut en déduire que le leadership reste une conception animaliste et ressort plus de l'éthologie que de la psychologie. Le maître est un dominant, l'esclave devient l'espérant, et c'est ainsi lui, l'esclave, qui introduit l'humanité dans les lois de l'évolution. C'est bien une affaire de conscience et de liberté.

De ce point de vue, le coach a le choix de trouver dans ces trésors de civilisation que sont les réflexions philosophiques ce qu'il cherche pour orienter sa posture. Il peut fonder ainsi sa profession de foi dans le couple liberté/reponsabilité à fin de définir sa compétence, mais au risque d'en être l'esclave en pensant en être un maître. C'est ainsi qu'émerge un nouvel organe pour une nouvelle fonction. Une fonction appelle de l'emploi, l'emploi appelle des compétences et nous voici sur un créneau, une niche, une opportunité, une variété de vocations rendues possibles et une générativité d'emplois complémentaires : la formation, la supervision, les institutionnalisations et leurs protecteurs moraux. Il y a de la place pour les maîtres, ils se font même certifier.

Du point de vue sémiotique, un éclairage est possible pour tenter de ramener la lecture de la situation à un seuil d'évidence, quasi grammatical, supposé utile pour savoir de quoi on parle et quelles sont parmi ces sciences, des moins molles aux plus floues, celles qui me paraissent les plus indiquées.

*Coaching : le coaching est une configuration sociale actuelle qui signale l'émergence d'une attente relationnelle non satisfaite par les modèles sociaux de notre société (famille, école, entreprise...). Le phénomène désignerait un rôle subsidiaire pour une fonction sociale naturelle défaillante, celle de l'accompagnement.*

*Le mythe généralisé de la performance et du temps à ne pas perdre favorise que ce rôle social soit externalisé ou même rejeté au dehors de ses espaces naturels. Cela lui donne une place économique ouverte à la compétition, destructrice de son essence. Chacun veut avoir ses raisons pour légitimer sa prise de rôle d'accompagnateur.*

*Rôle d'accompagnateur : ce besoin relationnel est construit sur le principe de l'altérité vécue dans un espace réservé, intime, fait d'écoute, de confiance et de reformulation. Ce moment où l'appel à un autre permet de se dés-altérer de soi-même. Que ce soit une opportunité de perversion n'a rien d'exclusif ni d'original en matière de relations humaines. C'est simplement plus grave puisqu'il s'agit d'accompagnement au sens le plus humain qui ne demande qu'une qualité à celui qui endosse ce rôle : un sentiment de fraternité – l'autre comme soi-même (Paul Ricœur). Une occasion où le voisin devient le prochain (Alain Leroux).*

## Coaching d'état et coaching d'action

J'emprunte ici les repères de la logique narrative extraits de la *Sémiotique*<sup>1</sup> de A. J. Greimas. Cette science du langage situe toute action décrite par un récit comme la mise en acte d'une volonté de changement d'état. Il y a, en effet, des verbes d'action et des verbes d'état. Tout simplement. Agir est déterminé par une finalité d'état à atteindre, état de bien-être qui ressort du sentiment et du jugement de chacun, ce qui ouvre à tous les questionnements sur le sens possibles. Du point de vue sémiotique, on peut distinguer deux types d'intervention :

1. Le *coaching d'action* : c'est le coaching qui accompagne, soutient, étaye l'action. Il ressort de l'encadrement, du conseil, de la formation, du monitorat, de l'expertise, du compagnonnage traditionnel. Les compétences requises sont « techniques » ; elles concernent le savoir-faire et le pouvoir-faire. Coaching de process, dit-on aussi.
2. Le *coaching d'état* : c'est le coaching qui accompagne, soutient « l'état » de questionnement ou d'incertitude que traverse l'acteur à un moment donné et fonde chez lui l'appel à l'autre. Les compétences sont dites alors

---

1. A. J. Greimas, *Sémiotique*, Hachette, 1993.

« éthiques » ; elles concernent la relation du sujet avec son devoir-faire et son vouloir-faire en situation, ses finalités et ce qu'il en « pense ». Pourrait-on l'appeler coaching de ressources ?

Ces deux options contiennent largement toute la problématique dont le coaching fait sa matière. On peut retrouver ces deux types de compétence et leur harmonisation dialectique dans le fameux « savoir-être » du langage commun DRH.

Je ne m'intéresse ici qu'au coaching d'état dans les organisations. Il semble que le coach sportif puisse réunir les deux positionnements, coach d'état et d'action, et que ce soit un privilège lié à l'origine de l'activité même qu'il soutient, activité physique et mentale. Mais on peut penser que ces deux types dessinent aussi deux profils différents de coach sportif, centré sur l'homme ou centré sur la technique.

### Pour aller plus loin

Le coaching d'état dans les organisations pose les questions préalables suivantes :

1. Le management, par principe, n'est-il pas investi de cette compétence pour la gestion de ses propres états (d'âme) ? Les « hauts potentiels » ne sont-ils pas censés être autosuffisants (ne détournent pas le sens de mon propos) en la matière, et ne sont-ils pas évalués et distingués sur ce critère ?
2. Le middle-management est-il désigné pour se substituer ou étayer les carences et les défaillances des collaborateurs ? Les entretiens d'évaluation, et les DRH, ne contiennent-ils pas cette fonction régulatrice ? Sinon pour des questions de temps, de compétences ou de procédures inadaptées ?
3. Les épouses, ou les secrétaires et assimilés, et même les fameux amis de toujours, n'étaient-ils pas qualifiés et désignés (ou résignés) à jouer ce rôle ? Il semble que la tradition se replie sur une position discrète et que le modèle sociétal actuel modifie les données. Être femme de président aujourd'hui, ce n'est plus ce que c'était. Il est vrai que le turnover frappe les couples comme toute autre organisation sociale primaire et en réduit les ressources.

Il semble que les directions des ressources humaines d'aujourd'hui ne donnent pas le même sens à la notion de qualité « humaine » de la personne que celle-ci en attend. En tout cas, le coaching « d'état » existe et attire tous ceux qui cherchent une activité qui les conduise à un état de satisfaction personnelle plus ou moins élucidé.

La nature du coaching est le doute. Doute sur ses sentiments et son jugement qui fondent le besoin de « réflexion » dans le regard d'un autre que soi. Ce sont aussi ces sentiments et ces jugements altérés dans leur construction sociale qui altèrent la conscience de celui qui les porte. Cet appel à l'autre correspond à une dés-altération de soi. Il y a comme un autre en nous-même qui prend notre place. L'extérioriser, c'est le remettre à sa place, et en faire connaissance serait la connaissance.

On pourrait limiter tout questionnement sur le coaching à ce champ élémentaire des relations humaines qui consiste à s'adresser à un proche pour lui demander : « Qu'est-ce que tu en penses ? » Cette situation revient aussi à s'adresser à un autre pour s'entendre dire : « Je vais te dire ce que j'en pense. » Il y a une demande, une adresse, un *a priori* de réponse contenu dans la question, en général, et un certain défi de mise à l'épreuve de celui à qui l'on s'adresse. C'est cela l'altérité en situation. Le besoin de l'autre, si vous préférez, c'est la nécessité d'un partenaire au tennis, quitte à ce qu'il soit un mur (et ce n'est pas neutre). Évidemment, on peut approfondir la source de ce manque à être représenté par l'autre et remonter au manque primordial et à son déploiement métaphysique et métapsychique. L'Autre serait-il celui qui se cache derrière le mur de Planck ? Un petit a ou un grand A ? À partir de là, on peut envisager toutes les constructions intellectuelles descriptives ou explicatives. Chacun la sienne, sinon ce ne serait plus du « je ».

## À retenir

### L'activité de coaching : une alter-nativité

Au-delà des dimensions multiples qui ont conditionné l'existence de la situation de coaching, le moment essentiel de l'activité est ce face-à-face où se joue l'ajustement ontologique de chacun à travers la relation. Les conditionnements qui fondent les croyances de chacun sont soumis à l'épreuve de cet ajustement. Le coach joue à l'un/l'autre et c'est justement son propre problème, sinon il ne serait pas tenté d'y jouer.

La situation se résume à la co-présence de deux acteurs, de deux êtres différenciés par une non-symétrie mais reliés par un principe d'équivalence ontologique qui devrait les mettre hors de portée de toute contamination d'influences, projections et autres altérations liées au cadre idéologique de là où ça se passe.

.../...

.../...

Cette situation suscite le recours à un référentiel de sens : celui de l'altérité au sens philosophique, et même au sens plus large d'une anthropologie symbolique, puisque c'est là, je pense, qu'on en parle le mieux. Particulièrement dans les réflexions de la phénoménologie et des psychologies existentielles qui s'en inspirent.

La situation de coaching peut être considérée comme un moment, une phénoménologie de l'altérité, durant laquelle se jouent les prises de conscience constitutives de l'être. L'approche sémio-figurative telle que je la pratique recourt à l'imaginaire comme médiation de la réflexion et devient un des meilleurs instruments de dés-altération : l'imaginaire est une ressource idéale pour se dés-altérer des raisonnements obsédants, des opinions obscurcies et pour se ressourcer dans les espaces plus vierges de la signification. Mais c'est une autre histoire, celle d'une méthodologie.

### **Qu'est-ce qu'un homme ?**

Un homme, c'est justement celui ou celle qui se pose la question. La question étant déplacée là où elle se pose, en entreprise par exemple, elle se re-pose donc ailleurs en créant la forme sociale nécessaire à son existence. Cela veut dire que l'attente d'une réponse sur des questions de sens concerne plus la philosophie que la psychologie. C'est pour cela que le coaching se différencierait bien de la psychothérapie. Il participe aussi à ce que R. de Sainsaulieu indiquait déjà comme les effets inattendus de la formation permanente, introduisant la question du savoir-être dans les relations du travail. Une boîte de Pandore offerte au maître par un esclave affranchi : le coach.

Voici donc un discours supplémentaire sur le coaching, ce truc à la mode qui irrite et attire. C'est aussi paradoxal d'ajouter du discours sur cet événement que de parler du silence. Mais d'un point de vue taoïste, j'ai un alibi : « *Tu cherches à passer par la porte, or il n'y a pas de porte. Mais tu ne le sais que quand tu as passé la porte.* »

### **Bibliographie conseillée**

R. Abellio, *Vers un nouveau prophétisme*, Gallimard, 1947.

R. Daumal, *Le Mont Analogique*, Gallimard, 1981.

A. Jeannière, *Anthropologie sexuelle*, Aubier, 1969.

A. Jeannière, *Anthropologie sociale et politique*, Centre Sèvres, 1992-2006.

G. Simondon, *L'Individuation psychique et collective*, Aubier, 2007.



## Chapitre 2

# Du coaching comme gestion et comptabilité de soi

Baptiste RAPPIN

Cette communication défend la thèse suivante : le coaching participe de l'utilitarisme de la société actuelle. Pour défendre ce point de vue, nous tentons de montrer comment la modernité se distingue des autres régimes historiques qui l'ont précédée, et définissons également plus précisément l'utilitarisme si central dans le dispositif moderne. L'accompagnement des dirigeants d'entreprise, issu de ce moule idéologique, se résume dès lors à n'être qu'un calcul de soi, c'est-à-dire une extension du modèle gestionnaire à la personne humaine.

### ***Pluralité des pratiques, unité de sens***

Voici donc venu le dernier rejeton de la grande famille des modes managériales (parmi lesquelles nous trouvons beaucoup de terminologies en « ing » : benchmarking, reengineering... mais n'oublions pas les autres : qualité totale, culture d'entreprise, ressources et compétences...) : le coaching, ou encore l'accompagnement d'une personne dans le cadre de sa profession. Le coaching se caractérise tout d'abord par son syncrétisme, car il tient à la fois :

- Des *théories des organisations* qui jouent la carte de l'homme contre celle de l'impersonnalité organisationnelle ; d'où la valorisation des thèses de

Maslow ou encore de Herzberg et le dénigrement du taylorisme considéré comme une vision de l'entreprise totalement arriérée, c'est-à-dire à la fois non efficace et non démocratique<sup>1</sup>.

- Du *sport* : quel dirigeant ne rêve d'accomplir un exploit digne d'un grand champion ? Et puis, qu'est-ce qu'être *compétent*, si ce n'est remporter une *compétition* ?
- Du *développement personnel* et du *Nouvel Âge* : l'importance de cette origine historique pourtant directe se trouve masquée, voire occultée (!), certainement à cause de l'image d'irrationalisme qu'elle véhicule. Notons toutefois que Maslow et Rogers, deux références incontournables de la littérature sur le coaching, figurent parmi les fondateurs de la première heure (au début des années 1960, en Californie) du *Nouvel Âge*.
- Des *sciences humaines* dont il retient principalement deux apports : celui des psychothérapies, dans toute leur variété, et celui de la pragmatique de la communication issue des travaux de chercheurs de Palo Alto.

Cette brève reconstitution historique s'ensuit de deux corollaires : tout d'abord, il n'existe toujours pas d'ouvrage mettant en évidence les filiations historiques du coaching ; ce travail, fort utile, reste à faire, mais demanderait une certaine érudition étant donné les domaines, parfois fort éloignés, que l'auteur devrait couvrir. Second élément : cette diversité des sources historiques explique, au moins en partie, toute la gamme des coachings que l'on rencontre dans la réalité du marché. C'est pourquoi, d'ailleurs, moult praticiens ne se reconnaissent pas dans des descriptions par trop généralistes du coaching : ils préféreraient à coup sûr une méthode pointilliste au gros trait. Toutefois, la diversité des manifestations ne doit pas éclipser la réflexion philosophique et herméneutique : car le sens du coaching, son inscription dans un processus historique, surplombe ses différentes manifestations et leur donne, précisément, l'unité qui leur manquait de prime abord.

Le coaching s'inscrit dans un processus spatio-temporel délimité : il intervient en pleine postmodernité, l'époque de « la fin des grands récits », et il concerne en premier chef les pays occidentaux (dits « développés »). Autrement dit, tenter de comprendre le phénomène « coaching », de s'en faire l'herméneute,

---

1. Nous pouvons par là même sentir la corrélation étroite, et significative de notre époque, entre le politiquement et l'économiquement correct.

c'est essayer de rendre compte du mouvement ontologique et historique dans lequel il s'inscrit. Il nous faut pour cela remonter aux origines de la modernité, ainsi qu'à la formulation initiale de son projet.

## L'émergence de la modernité

### Le régime historique de l'Antiquité

L'homme de l'Antiquité, et celui du Moyen Âge, vivent sous le régime de l'extériorité. Ils se trouvent toujours déjà pris dans un réseau, autant cosmique que social, dans lequel une place leur est attribuée. Le *cosmos* grec ne permet pas à l'homme de devenir un membre de l'Olympe, et quand il s'y essaie, c'est-à-dire quand il fait preuve d'*hybris*, alors *Thémis* veille et sanctionne celui ou celle qui a voulu perturber l'équilibre du monde. De même, la théologie chrétienne insiste sur les natures radicalement différentes de l'homme et de Dieu (d'où la problématique cruciale de la nature du Christ). En d'autres termes, il existe une nature humaine dont il faut respecter les contours et les limites. Par ailleurs, l'homme grec se définit par une série d'appartenances comprenant sa famille, son clan, sa cité. Lorsque Ulysse se présente devant Pénélope, sous l'aspect d'un mendiant, elle ne le reconnaît pas et l'interroge : « *Dis-moi ta race et ta patrie ; car assurément, tu n'es pas sorti du chêne légendaire ou de quelque rocher.* »<sup>1</sup> La reconnaissance d'un individu suit donc plusieurs étapes : tout d'abord, il est une partie de l'univers, un genre parmi d'autres, au même titre que les rochers et les arbres. Ce à quoi Pénélope a reconnu qu'Ulysse n'est ni un chêne ni un rocher, c'est qu'il se meut et qu'il parle. Nous sommes renvoyés ici à l'échelle antique des êtres, systématisée par Aristote, qui distingue l'être (la pierre), le croître (la plante), le mouvement et le sentir (l'animal), et le penser (l'homme). L'homme est donc enchevêtré dans une double trame, défini par son rapport vertical aux dieux, et par des liens horizontaux à ses semblables. Le même raisonnement s'applique au domaine socioprofessionnel. La thèse dumézilienne de la tripartition fonctionnelle des sociétés indo-européennes peut illustrer nos propos. L'anthropologue remarque en effet la présence de trois catégories fonctionnelles qui structurent l'existence des sociétés à l'origine de notre civilisation : la catégorie des prêtres, celle des guerriers et, en dernier lieu,

---

1. Homère, *L'Iliade*, Chant XIX, vers 162-163, Les Belles Lettres, 2003.

celle des artisans. Or, l'appartenance à l'une de ces castes ne relève pas du libre arbitre ou de l'exercice d'un choix rationnel ou affectif ; il procède bien plutôt d'un héritage familial<sup>1</sup>.

### La rupture moderne

Or, la modernité est le projet de rompre avec toute forme d'extériorité qui pourrait priver l'homme de l'exercice de son libre arbitre et de son autonomie. Au règne de l'extériorité et de ses contraintes succède l'empire de l'intériorité et de ses désirs les plus instables. C'est Descartes qui formule cet audacieux projet en posant l'existence du moi (le fameux *cogito ergo sum*) comme ne relevant pas de celle de Dieu. Quelle audace ! Désormais, la raison, au nom de la liberté, connaît ses trois ennemis jurés : la tradition qui véhicule des préjugés et qui constitue, par voie de conséquence, un obstacle sur la route du raisonnement juste qui ne peut se satisfaire d'idées reçues ; la communauté, obstacle à l'individualisme et qui entrave la liberté de choix ; la transcendance divine qui prive l'homme de la seigneurie de la terre et lui interdit de poser ses propres lois morales. Et Voltaire, Helvétius, d'Holbach, Diderot et tant d'autres, de partir en croisade contre le monde du passé au nom de la raison.

### À retenir

La modernité rompt avec l'Antiquité et le Moyen Âge en ce qu'elle favorise l'individu et sa faculté de raisonner, au détriment de la communauté humaine fondée sur le sentiment d'appartenance.

1. Ne caricaturons pourtant pas : un tel système limite et encadre fortement la mobilité socioprofessionnelle, mais ne l'empêche pas totalement. Il peut même, dans certains cas de prédisposition, l'encourager.

## De l'utilitarisme

### Le calcul au cœur de l'utilitarisme

Nous considérons l'utilitarisme comme la philosophie moderne par excellence. C'est en elle que se condensent et se rassemblent les principaux courants issus de la révolution cartésienne et du Siècle des lumières. L'utilitarisme repose sur l'affirmation que les hommes sont régis par la logique égoïste du calcul des plaisirs et des peines, ou encore par leur seul intérêt. Et il est bon qu'il en soit ainsi car il ne peut exister d'autre fondement possible aux normes éthiques que la loi du bonheur des individus ou de la collectivité des individus. En effet, en fin de compte, comme l'écrit Bentham, ne sont justes et rationnelles que les décisions qui vont dans le sens d'une maximisation de l'utilité, c'est-à-dire qui produisent le plus grand bonheur pour le plus grand nombre.

La raison, débarrassée de toute transcendance et de toute finalité posée par avance, n'est plus qu'une simple faculté de calcul. C'est pourquoi le monde des devoirs et des vertus s'efface progressivement au profit d'un Nouveau Monde caractérisé, celui-là, par les désirs, les passions et les intérêts. Même certaines formes d'individualisme, comme la sainteté ou encore l'héroïsme, formes valorisées de l'Occident médiéval, n'étaient jamais séparées des devoirs envers la collectivité. Or, la lutte contre la morale religieuse et contre l'éthique de l'honneur a pu, petit à petit, imposer une nouvelle forme légitime de vie basée sur l'intérêt. C'est donc bien l'apparition d'un nouveau type humain, le sujet économique, qui va saper les bases de la civilisation médiévale. À titre d'exemple, l'enseignement laïc comprend, et ce, dès le XII<sup>e</sup> siècle, de l'arithmétique élémentaire permettant de tenir un livre de comptes, de fixer les prix, de calculer les intérêts et les risques... Et il n'est pas étonnant que les premiers philosophes de la modernité, comme Hobbes par exemple, fassent du calcul une des facultés principales de l'homme. La délibération, chez l'auteur du *Léviathan*, ne provient pas d'une quelconque norme extérieure ; elle découle du calcul purement immanent des peines et des plaisirs.

La primauté du calcul dans la doctrine utilitariste engendre son conséquentialisme. S'opposant ainsi à une morale de l'intention (comme chez Kant ou encore dans le christianisme), Bentham, Mill et leurs épigones font de la conséquence d'un acte le critère d'évaluation de ce dernier. Autrement dit, ce sont

bien la réussite ou l'échec qui caractérisent et sanctionnent l'action. Tout acte est juste s'il aboutit à la création d'une plus-value d'utilité ; au contraire, il ne devrait pas être exécuté s'il venait à diminuer la masse de bonheur collectif.

### **Qu'est-ce que l'utilité ?**

Mais qu'appelle-t-on, au juste, « utilité » ? Le terme s'emploie dans différents contextes car il contient deux sens parfaitement identifiables et tout à fait complémentaires. L'utilité présente un aspect objectif : elle est alors quantifiable et se mesure en valeur, en performance, en profit ou encore en PNB. Mais l'utilité est aussi subjective, et concerne cette fois-ci le plaisir éprouvé par l'individu. D'ailleurs, l'utilitarisme ne disjoint jamais les deux facettes de l'utilité : toute augmentation de profit procure du plaisir (à travers la consommation par exemple) et, en retour, tout plaisir est à la source de performance. Ce visage de Janus de l'utilité explique les débats des économistes qui cherchent à déterminer sa valeur : faut-il la calculer à partir d'une objectivité (une quantité de travail) ou alors à partir d'une subjectivité (les désirs et les préférences individuels) ? D'où se dégagent les deux pôles éthiques de notre modernité : d'un côté, la valorisation ascétique du travail, de l'autre, la mise en exergue de l'hédonisme.

Le nouvel homme est devenu le comptable de sa vie, regardée comme une propriété individuelle, comme une dimension personnelle. L'emploi du temps quotidien et l'usage rationnel de son existence deviennent des objets de préoccupation déterminants pour qui veut bien « gagner sa vie ». L'individu est invité à se contrôler lui-même, à s'auto-discipliner ; et c'est l'intérêt et le raisonnement utilitariste intériorisé qui sont à la base de ce contrôle de soi. La promotion de l'intérêt, la conception calculatrice de la morale des conséquences, l'encouragement prodigué à l'individu de poursuivre ses propres fins supposent et expriment à la fois une conception de la vie comme bien privé qui dépend d'une maîtrise au moins possible des conséquences de ses actes. Chacun est maître de sa vie, regardée comme une ligne droite allant du passé au futur, du berceau à la tombe. À partir du moment où le temps devient mécanique et abstrait, où il se sépare des événements cycliques de la vue agricole comme de la série des générations qui constitue le lignage, le temps devient une dimension personnelle sur laquelle le sujet entend exercer sa maîtrise. Plus encore, le calcul devient l'horizon indépassable de notre rapport au monde. Nous vivons dans l'univers de l'évaluation généralisée de la moindre de nos conduites. Nos gestes

ne recèlent plus de sens, et ne sont donc plus compris de nos contemporains, s'ils ne participent pas à l'accroissement de l'utilité. La calculabilité généralisée tend à devenir notre forme unique de rapport au monde et aux autres.

*L'utilitarisme est la philosophie qui considère la décision comme la résultante d'un calcul effectué entre les peines et les plaisirs. La vie de l'individu et de la collectivité découle d'une rationalité qui allie le plaisir (subjectif) au profit (objectif).*

## **Le coaching comme gestion de soi**

### **L'utilitarisme du coaching**

De ce point de vue, et en gardant à l'esprit la genèse de cet homme économique, nous pouvons avancer la thèse suivante : le coaching est un outil destiné à aider certaines personnes à devenir meilleures comptables et meilleures gestionnaires de soi.

En effet, la fin des grands récits et l'effondrement de tout référent transcendant sont à l'origine d'une nouvelle donne paradoxale : l'être humain n'a jamais été aussi libre mais il ne sait pas quoi faire de cette liberté (d'ailleurs, « être libre pour quoi faire ? » se demandaient déjà Nietzsche et Bernanos). Sans repères stables et fixes, l'homme ne parvient que très difficilement à s'orienter dans le monde et à se projeter dans le temps (autant dans le passé que dans l'avenir). La globalisation et le triomphe mondial de l'économie de marché lui imposent de cultiver son employabilité, d'être flexible et efficace au travail : il doit sans cesse contribuer à une création de valeur. Or, l'assimilation et l'intériorisation de telles normes ne vont pas de soi. Nous pouvons, dès lors, concevoir le coaching comme une aide à l'apprentissage de ces exigences. Le coaching veut permettre à ses clients de se montrer à la hauteur de l'époque et de ses impératifs, il leur donne les outils nécessaires, une méthode, afin de pouvoir répondre aux attentes de performance. Cela passe souvent par un « travail sur soi », préliminaire au « travail pour l'organisation » : quelles sont mes qualités ? mes défauts ? Quels sont mes désirs ? mes valeurs ? Comment puis-je m'exercer à mieux correspondre à l'image idéale que j'ai de moi ?... Autant de questions qui ont pour but de créer une harmonie entre le client et lui-même. Car, en devenant meilleur comptable et gestionnaire de soi (c'est-à-dire en organisant

ses priorités, en optimisant son emploi du temps, en contrôlant ses émotions...), le manager devient à coup sûr plus efficace dans son travail.

Les finalités du coaching, par ailleurs, s'inscrivent bien dans cette philosophie utilitariste décrite ci-dessus : les noces de la performance et du bien-être reflètent les deux versants de l'utilité. D'une part, le coaching participe à une augmentation d'efficacité du manager, et donc à une création de valeur pour l'organisation ; d'autre part, le coaching valorise l'intériorité du client (une intériorité réduite à la sensation du plaisir) qui est à la base de son développement, et de son épanouissement tant professionnel que privé. Et le coaching de réitérer le cercle vertueux de l'utilitarisme : la performance et la réussite génèrent du plaisir ; ce dernier, quant à lui, se trouve à l'origine d'une efficacité durable.

### **L'extension du paradigme gestionnaire à la personne humaine**

Procédons en outre à un petit inventaire sémantique : *gestion* des *ressources* humaines, *capital* humain, *gérer* son temps, *gérer* son stress, *gérer* sa vie... tout cela indique bien l'extension du paradigme gestionnaire à nos vies privées. L'entreprise apparaît comme une norme universelle d'action qui serait valable pour le sujet individuel comme pour de grands ensembles sociaux. L'individu se pense désormais comme une firme ayant à gérer ses propres risques, à chercher l'information stratégique, à maximiser sa satisfaction partout où elle se trouve. Le coaching est le reflet de cette « société malade de la gestion », en ce sens qu'il est l'exemple type de l'économicisation et de la managérialisation de la vie privée. Il s'agit désormais de « gérer sa vie », comme par exemple l'étudiant qui choisit une formation qu'il considère être un investissement sur l'avenir (et qui donc se considère lui-même comme un capital humain à faire fructifier).

Le coaching participe dans une large mesure au paradigme utilitariste ambiant et diffus, et le prolonge. Il est en même temps le signe d'un repli de l'individu sur sa propre intériorité. En effet, l'un des principes fondamentaux de cette pratique d'accompagnement est d'affirmer que le client trouve les ressources nécessaires au dépassement de sa problématique en lui-même, le coach n'étant qu'un « passeur » entre le manager et son intériorité. Ce refus de toute prise extérieure, conscient et assumé cette fois-ci, témoigne d'une « barbarie intérieure » que les Romains désignaient par le terme « *vanitas* ». La « vanité » des Romains désigne la vacuité, l'inconsistance, le manque de fermeté et d'énergie. Il s'agit du repli sur ses propres désirs et préférences, inconsistants

par nature. Mais quelle voie reste-t-il à l'homme postmoderne, si ce n'est celle de cette barbarie intérieure ? À quoi se rattacher dans un monde qui, comme Hannah Arendt l'a si bien décrit, ne propose plus aucune durabilité ?

### ***Le coaching à la croisée des chemins***

La postmodernité réalise la généralisation de la philosophie utilitariste qui repose sur la maximisation de l'utilité, c'est-à-dire du profit et du plaisir. Cette doctrine tend à faire de l'homme un calculateur : toute décision repose, en fin de compte, sur le calcul des plaisirs et des peines, des profits et des pertes. L'homme lui-même devient l'objet de cette comptabilité, et se trouve par là même réifié.

Le coaching, dans ses pratiques actuelles, s'inscrit dans ce paradigme utilitariste. En tant que prestataire de services pour une entreprise, le coach se doit de participer à une création de valeur pour cette dernière ; toutefois, il ne le fait pas à n'importe quel prix puisqu'il veille à maximiser les préférences, valeurs et désirs de son client manager. C'est pour cela que le coaching, dans sa forme actuelle, participe à la création de l'*immonde* et de l'*insujet*. Expliquons-nous.

L'immonde est la négation du monde qui repose sur la durabilité des œuvres, durabilité sans laquelle l'action humaine, éphémère par nature, ne peut exister dans le temps. La performance économique ne permet pas d'édifier un monde, elle n'est jamais durable et, en tant que telle, ne peut servir de repère à l'action humaine. En outre, la subjectivation des individus s'effectue, si l'on observe l'histoire des civilisations, dans une triangulation qui met en relation l'individu avec les autres par le biais d'une extériorité (Dieu, la Cité, la Loi morale, le Surmoi...). Or, le coaching, en insistant sur la pure intériorité du manager – capable par lui-même, en prenant conscience de ses possibilités et de ses « vraies » valeurs, de trouver des solutions à ses problèmes –, n'encourage pas son client à prendre appui sur une extériorité afin de procéder à sa subjectivation. Le coaching produit donc des insujets, participant ainsi à la propagation de la barbarie intérieure caractéristique de la postmodernité.

## Pour aller plus loin

C'est ici que commence réellement la réflexion philosophique portant sur le coaching. Cette pratique managériale est-elle capable de participer à l'émergence d'un monde au sein de l'entreprise ? et que faut-il pour faire un monde ? C'est pourquoi Platon, Nietzsche, Heidegger ou encore Arendt prennent toute leur place au sein d'une réflexion sur le coaching, et le management de façon plus générale.

Voici donc le défi du coaching. Soit, première alternative, et c'est bien la voie affichée aujourd'hui par les principales sociétés de coaching, il poursuit le chemin de l'utilitarisme avec toutes les conséquences décrites ci-dessus. Soit, et c'est ici que se formule son défi, le coaching opère une transvaluation de ses valeurs en rompant radicalement (au sens propre comme au sens figuré) avec ses présupposés ontologiques. Il acceptera alors de jouer un rôle dans la reconstruction d'un monde habitable par les hommes, en décidant de revivifier des traditions oubliées et/ou sclérosées et porteuses de durabilité.

### **Bibliographie conseillée**

- H. Arendt, *La Crise de la culture*, Gallimard, 1972.
- H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1983.
- H. Arendt, *Qu'est-ce que la politique ?*, Seuil, 1995.
- H. Arendt, *Édifier un monde*, Seuil, 2007.
- N. Aubert, *Le Culte de l'urgence*, Flammarion, 2003.
- N. Aubert, « Intensité de soi, incandescence de soi », in B. Heilbrunn, *La Performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, 2004.
- B. Aubrey, « L'Entreprise de soi : un mouvement qui se généralise au-delà de l'entreprise », *Management et Conjoncture sociale*, n°556, 10 mai 1999.
- S. Bellier-Michel, *Modes et légendes au pays du management*, Vuibert, 1997.
- J. Bentham, *Déontologie ou science de la morale*, Encre Marine, 2006.
- A. Caillé, *Critique de la raison utilitaire*, La Découverte, 1988.
- A. Caillé, *Don, intérêt et désintéressement*, La Découverte/Mauss, 1994.

- A. Caillé, *Anthropologie du don*, Desclée de Brouwer, 2000.
- A. Caillé et J. Godbout, *L'Esprit du don*, La Découverte, 1992.
- G. Campagnolo, *Critique de l'économie politique classique*, PUF, 2004.
- G. Debord, *La Société du spectacle*, Gallimard, 1992.
- L. Dumont, *Homo hierarchicus*, Gallimard, 1966.
- L. Dumont, *Essais sur l'individualisme*, Seuil, 1983.
- A. Ehrenberg, *Le Culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1992.
- V. de Gauléjac, *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.
- S. Latouche, *La Mégamachine*, La Découverte, 1995.
- S. Latouche, *La Déraison de la raison économique*, Albin Michel, 2001.
- J.-F. Mattéi, *La Barbarie intérieure, Essai sur l'immonde moderne*, PUF, 1999.
- J.-F. Mattéi, « La Barbarie de la culture et la culture de la barbarie », in L. Guirlinger et J.-P. Poly, *La Barbarie aujourd'hui, mythe et réalité*, Éditions Cécile Defaut, 2005.
- J. S. Mill, *L'Utilitarisme*, Flammarion, 1968.
- J. S. Mill, *De la liberté*, Gallimard, 1990.



## Chapitre 3

# Pour un coaching existentiel

Lucien LEMAIRE

« *L'existence est rare. Nous sommes constamment, mais nous n'existons que quelquefois, lorsqu'un véritable événement nous transforme.* »<sup>1</sup> On ne saurait mieux résumer l'intensité de la tension existentielle dans laquelle nous sommes pris et qui nous renvoie irrévocablement à nos choix. Oui, il y a des choix de vie et il y va de notre responsabilité de coach d'être au clair avec ces enjeux. Un manager, un leader a « à exister » !, et notre travail de coach va consister – c'est ma vocation en tout cas – à l'accompagner sur le chemin de l'existence telle qu'elle s'incarne dans son « être au monde professionnel ».

### ***Le chemin de l'existence***

Les managers sont porteurs de sens, sans doute, mais encore faut-il s'interroger sur ce qu'est le sens, faute de quoi on en fait un mot-valise (comme système, croyance...). Nous aurons, pour cela, à nous interroger sur la « nature » de l'homme, et c'est ce que nous ferons tout au long de ce texte, éclairés par les pensées puissantes de Martin Heidegger, de Henry Maldiney et de Jacques Lacan.

Chemin faisant, nous serons ainsi amenés à introduire dans un premier temps le concept heideggérien d'authenticité, puis les contributions d'Henry

---

1. H. Maldiney, « La Poésie d'André du Bouchet ou la genèse spontanée », entretien avec Michaël Jakob, *Compar(a)ison* 2, 1999.

Maldiney à travers ses apports propres : la transpossibilité, la transpassibilité et leurs corollaires l'événement et la rencontre qui nous permettront de penser le changement en deçà de toutes les abstractions réifiantes.

Nous nous tournerons enfin vers le jeune Lacan et la psychanalyse pour introduire une théorie du sujet qui, en cet instant de l'Histoire, semble rejoindre asymptotiquement l'approche heideggerienne.

### « Être ou ne pas être, telle est la question »

Si la phrase d'introduction de Maldiney nous interpelle, c'est qu'elle nous rappelle cet oubli de l'être que pointait Heidegger dans *Être et temps*<sup>1</sup>. L'homme a ceci de particulier qu'il est cet « étant » qui, par son essence, se pose la question de son être. L'être est à la fois un concept d'une insidieuse familiarité et d'une insondable difficulté : parce qu'il nous est familier (je suis ceci, je suis cela, tel type psychologique, tel type de manager, tel profil de leader...), nous évitons de le questionner et naviguons dans notre vie comme une chose parmi les choses, définis par les attributs et qualités que nous nous octroyons. Nous fuyons l'angoisse en vivant sur le mode de la préoccupation quotidienne : celui de l'étant que je suis parmi les étants. Monde de l'opinion, monde du divertissement, monde de l'identité (opposée à l'ipséité), mais aussi monde du leurre, de l'évitement, de la fuite, monde auquel nous tenons tant, sans voir qu'il n'est que l'instanciation du refus d'exister. Ainsi va notre destin naturel parce que nous sommes jetés dans le monde et que nous n'y pouvons rien !

Alors, si l'être de l'homme n'est pas cet être-ci, quel est-il ? Et c'est là qu'Heidegger apporte une réponse d'une terrifiante simplicité apparente...

*L'être de l'homme, le Dasein, « l'être-là » est « existence » : l'homme a à exister, c'est-à-dire à se porter au-devant de lui comme projet, comme possible.*

Voilà la différence ontologique : d'un côté, le monde de « l'effectivité » (l'étant), de l'autre, celui de la « possibilité », le *Dasein*. Un premier corollaire est que chaque homme a à se poser la question de son être : nulle réponse collective à attendre, chacun est seul face à ses choix.

---

1. Voir la bibliographie conseillée en fin de chapitre.

Chaque possible ouvre un monde, Heidegger dit que le *Dasein* « monde le monde », c'est-à-dire déploie son sens dans tout son poids d'appropriation subjective, nous y voilà. Et c'est bien le propre de l'homme : les choses n'ont pas de monde, les animaux sont pauvres en monde, les hommes sont configureurs de monde (d'après Heidegger). Dit d'une manière humoristique à destination des coachs : les méthodes « ne marchent pas », ce sont les hommes qui marchent !

Alors, si l'homme est « naturellement » aspiré par les sirènes de la « mondanité », comment va-t-il pouvoir se ressaisir et se poser la question que toujours il se pose, celle de son être. C'est l'angoisse qui va être le moteur du changement ; c'est parce que ce monde étrange me renvoie un jour à ma propre mort (pas celle des autres, la mienne), ultime possibilité à l'impossible puisque je ne saurais la vivre, que je vais être amené à prendre conscience de ma finitude et, peut-être, à me poser le problème ontologique : j'ai à être. Il faut en tirer la radicale nouveauté : la question de l'Être doit rester irrémédiablement ouverte. Maintenir la béance de l'ouverture, se tenir dans l'ouvert, c'est ce que Maldiney appellera la transpassibilité.

*La transpassibilité est cette réceptivité, cette attente sans enjeu, cette disponibilité primordiale, originare, qu'il s'agit de maintenir comme condition de notre capacité à exister comme sujet, quels qu'en soient l'inconfort, la difficulté, le vertige, l'angoisse...*

*« C'est dans le vide, dans la faille du Rien, que chacun court le risque de soi-même, s'advenir ou s'anéantir. Mais là où tout est joué, où plus rien n'est à être, du vide ne peut sortir que le même avec sa menace sans hasard, le même d'une présence sans dépassement, prise dans l'étreinte d'elle-même. Aussi s'agit-il avant tout de le colmater. »<sup>1</sup>*

Voilà introduits deux modes d'existence qui vont contraindre nos pratiques d'accompagnement : le mode inauthentique, celui du monde des choses, du « on », de l'opinion, de l'équivoque, du bavardage, et celui de l'authentique, celui du « je », du projet, de l'ouverture, du possible assumé. Nulle morale, ici, ni bien ni mal, simplement il est dans la nature de l'homme, dans son essence pour être plus précis, qu'il en soit ainsi.

---

1. Coll. sous la dir. de P. Fédida, *Phénoménologie, psychiatrie, psychanalyse*, Centurion, 1986.

Va-t-on choisir d'aider nos clients à colmater, à réduire les possibles à ce qui « se fait », à chercher les ressources dans ce qu'on a déjà fait, rendant impossible le surgissement du radicalement nouveau – autrement dit à substituer un possible (avec un petit p) à un Possible (avec un grand P) –, ou va-t-on, au risque de l'angoisse, les aider à se tenir dans le vertige de l'ouvert ? La question sous-jacente est terriblement simple : peut-on être manager, leader sans prendre le risque de l'existence ? Existence que l'on peut aussi appeler présence, car présence veut dire se tenir hors de soi : on ne saurait être présent à l'autre si l'on est autocentré (sur soi, ses méthodes, ses outils...). Il faut faire le vide, juste pour être là !

Alors, dans ces conditions, qu'est-ce qui peut nous amener, nous, nos clients, à changer (j'entends bien que tout coaching n'est pas nécessairement une demande de changement radical – on trouvera en fin de chapitre une typologie des interventions). Maldiney va répondre : l'événement, et un événement qui nous intéresse particulièrement : la rencontre s'ouvrant à « *la signifiance de l'Être qui le traverse et l'enveloppe irruptivement* »<sup>1</sup>.

En tout état de cause, « *c'est sur la dimension de "l'être avec l'autre" que repose la psychothérapie, et c'est en quoi elle se fonde sur la constitution de l'homme comme être-au-monde* »<sup>2</sup>. Pourrait-il en être autrement du coaching ? À toute démarche, à tout modèle, à toute dimension transférentielle, préexiste la relation entre deux êtres.

Parmi toutes les modalités de « l'être-là » – qu'il est hors de question, hélas, de pouvoir explorer ici –, il en est une particulière qui est sa capacité à être affecté, ce qu'Heidegger appelle la disposition, la dimension pathique de « l'être-là ». Nous pouvons être touchés, et touchés, parfois, par l'inattendu, l'inattendu radical, l'impensable, l'impossible, le « réel » dirait Lacan. Cette disposition fondamentale à être « passible de » l'impossible est une autre vue de la transpassibilité. Transpassibilité et transpassibilité sont des états, des modalités d'être qui se déploient chez chacun plus ou moins bien. Lorsque François Tosquelles, un des fondateurs de la psychiatrie institutionnelle, dit que les psychotiques sont des accidentés de la transcendance, il ne pointe pas autre chose qu'une

1. H. Maldiney, interview cité par Ado Huygens.

2. H. Maldiney, *Penser l'homme et la folie*, Éditions Jérôme Millon, 1997.

pathologie de leur « être-dans-le-monde », une implosion du transposable. Car « *Être-dans-le-monde, c'est être ses possibilités.[...] Qu'est-ce qu'être ses possibilités ? Être ses possibilités, c'est les comprendre.* »<sup>1</sup>

Ainsi, la passibilité du coach accueille les défaillances du coaché, son être-dans-le-monde, dans un comprendre que Heidegger définit comme se tenir dans l'ouverture. Rien à voir, donc, avec la définition commune et rationalisante.

« *Le comprendre n'est pas une aptitude théorique mais une dimension essentielle de la vie facticielle qui n'est rien d'autre que l'éveil à soi du Dasein.* »<sup>2</sup>

Par cet éveil à soi, et donc à l'autre, il s'agit ici de « s'accorder », au sens où l'on accorde un piano, de « s'intonner » au monde de l'autre tel qu'il l'ouvre jusque dans la défaillance de ses possibles. Cet accord/accueil est la condition de tout coaching comme de toute relation d'aide, d'ailleurs. Mais, c'est par l'irruption du radicalement inattendu, de l'impossible, que l'homme peut s'arracher à son monde pour configurer un autre monde, un monde nouveau. Cette déchirure du quotidien, ce surgissement est un événement/avènement qui marque l'acmé du processus disruptif de changement.

« *L'Être apparaît comme l'incalculable, ce dont la raison ne peut être rendue...* »<sup>3</sup>, ce qui renvoie à son aporie indépassable tout coaching « de performance » (*to perform* : calculer) dont le seul but, par définition, est la maîtrise et « l'étantisation du monde » dans un monde que, justement, il s'agit d'ouvrir, et donc de créer. La performance n'est jamais là où on l'attend !

Ainsi, cela se passe ailleurs, en deçà de toute méthode, de tout processus, dans une qualité de présence, d'être-au-monde qui donnera consistance à tout dispositif considéré comme ce que le regretté Gilles de Gènes appelait un « bricolage » sans doute nécessaire en fonction du degré de conscience du coaché (et du coach !) : il faut savoir construire l'échelle adaptée pour franchir le mur mais ce n'est pas l'échelle qui ouvre à la liberté ; c'est l'espace derrière le mur, pourvu que l'on sache l'apercevoir !

---

1. E. Levinas, *En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger*, Vrin, 2002.  
2. J.-M. Vaysse, *Dictionnaire Heidegger*, Ellipses, 2007.  
3. *Ibid.*

Encore une fois, laissons la parole à Henry Maldiney, qui dans l'avènement de sa parole, dénonce : « *La spatialité et la temporalité de la présence ne sont pas de l'ordre de la représentation ; et, le rapport de communication n'a rien à voir avec les techniques de communication dont se prévaut notre époque, et qui sont utilisées comme des prothèses là où précisément la communication est en échec. Ce qui risque d'ailleurs de rendre permanent l'échec* »<sup>1</sup> Cela pose radicalement le problème de la dimension ontologique du coaching... et, donc, de la formation des coachs.

## **Meunier, tu dors : du moulin à paroles à la parole pleine**

La psychanalyse, dont on connaît les rapports à la fois incestueux et tumultueux avec la phénoménologie, conduit à une autre manière conséquente, cohérente et consistante d'introduire le sujet.

Lacan s'est notoirement intéressé à la philosophie. Revendiquant ouvertement l'héritage de Hegel, nul doute, cependant, qu'il ait lu Heidegger. C'est dans la première partie de son œuvre qu'il introduit le schéma dit « en L » qui renvoie au double clivage du sujet et rend compte de la relation intersubjective dans un modèle qui devrait interpellier tout coach. L'hypothèse princeps de la psychanalyse est que le sujet n'est pas maître en sa demeure car il est agi par l'inconscient, un inconscient qui, de plus, est structuré comme un langage, c'est-à-dire qui relève de l'ordre symbolique. Dans le schéma ci-après, celui-ci est représenté en première instance par « l'autre », lieu où se sédimente aussi la langue comme porteuse depuis toujours de ce qui structure le sujet.

Le second clivage est le mur du langage car, pour paraphraser Lacan, la vérité, à toute la dire, on ne peut pas. Et là, je m'arrête un instant pour souligner combien les coachs sont souvent ambigus dans leur volonté de rendre transparent le sujet à lui-même, d'explicitier ce qui est – ce qui est, on l'aura compris, strictement impossible : la transparence totale, l'explicitation totale sont des mythes totalitaires et particulièrement mortifères. J'y oppose la notion d'élucidation, de mise en lumière comme modalité du comprendre.

En tout état de cause, dans le procès intersubjectif, lorsque mon moi (a) s'adresse à un autre moi (a'), je n'ai que l'artifice, mais ô combien structurant,

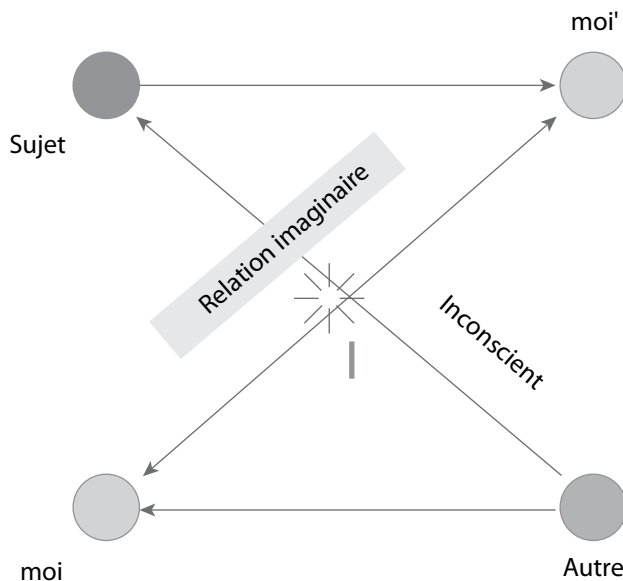
---

1. Coll. sous la dir. de P. Fédida, *Phénoménologie, psychiatrie, psychanalyse, op. cit.*

du langage pour m'adresser à l'autre, ce langage aliéné car coupé de la réalité vivante du sujet. Le sujet de l'énoncé vient voiler, dissimuler l'épaisseur tragique du sujet de l'énonciation. Car lorsque le sujet tente d'entrer en relation, il est irrémédiablement pris dans le défilé des leurres imaginaires où le moi se trouve piégé dans sa relation à l'autre. Il s'agit, dès lors, de se déprendre de ces captations, pures abstractions spéculaires, formes figées de représentations identificatoires, génératrices de souffrance et de violence où se trouve pris le sujet, afin de le réintroduire dans l'ordre du symbolique, c'est-à-dire de la pensée vivante. On reconnaîtra là la dimension développée par Kojève dans sa lecture de la dialectique du maître et de l'esclave où la lutte devient lutte de pur prestige, mais aussi le bavardage, l'équivoque, la curiosité comme mode d'être inauthentique ce que, *in fine*, Lacan appellera le « moulin à paroles ».

Mais l'inconscient travaille, et le sens (qui n'est pas précisément un concept lacanien car Lacan parlerait plutôt de désir) va insister, et insister en modulant la barrière du langage à l'insu du sujet (lapsus, mots d'esprits, symptômes...) comme deux plaques chargées, dit Lacan, vont moduler le défilé d'un flux d'électrons.

### Le schéma « en L » et la double coupure



Qu'on me pardonne ce crime de lèse-majesté mais j'ai pris la liberté de détourner légèrement le « schéma en L » pour intégrer le dispositif électronique lacanien. Dans le dessin original, le trait IS est en pointillé car le sens ne saurait alors atteindre le sujet. Si, cependant, je pousse à fond la métaphore électronique, lorsque le courant de charge des plaques devient trop important, alors se produit un arc électrique, un court-circuit de sens qui déborde la barrière du langage et peut atteindre le sujet. C'est ce que Lacan appellera ici la « parole pleine », et plus tard la parole analytique.

Seule une parole pleine, une parole disruptive, parce qu'elle court-circuite le moulin à paroles de la banalité, du bavardage, est susceptible de le réintroduire dans l'ordre du vivant. Cette parole fait « rencontre », dit Jean Oury, et toute rencontre fait sillon dans le réel. C'est à cet endroit précis que nous rejoignons Heidegger et Maldiney. On est bien loin des modèles confortables et adaptatifs qui sont le lot trop commun de nos pratiques.

Ainsi en va-t-il de la sacro-sainte demande du sujet. Car si l'on suit Lacan, elle ne saurait échapper à la captation imaginaire, et c'est bien au-delà qu'il s'agit d'entendre. Et je vais encore une fois laisser la parole à Maldiney : « *Ne parlons plus de demande mais d'appel. La demande s'adresse à un répondant constitué, mais l'appel éclate dans un espace qu'il ouvre en abîme et que ce serait fermer que d'y loger une réponse qui n'aurait pas été, elle-même, mise en question dans son propre vide.* »<sup>1</sup>

## À retenir

- L'essence de l'homme est son **existence**, et cette existence est finie, ce qui donne à sa vie une dramaturgie toujours singulière.
- Heidegger définit la structure existentielle de l'homme (temporalité, spatialité, souci...) qui est la structure *a priori* des modalités d'être qu'un coach doit être capable de « **comprendre** ».
- L'homme peut vivre de manière **inauthentique** ou **authentique** : jeté dans un monde qui lui préexiste, il a tendance à fuir l'angoisse en se réfugiant dans le monde du « on », de l'opinion, de la banalité, du bavardage, du divertissement.

.../...

1. *Ibid.*

.../...

- L'expérience de **l'angoisse, l'événement, la rencontre** sont susceptibles de le mettre en face de ses choix profonds et de le ramener vers l'authenticité de son être : il s'agit pour lui de passer du « moulin à paroles » à une « parole pleine » ; autant de pistes pour un coach.
- L'enjeu du coaching est de rendre au coaché ses capacités de **transpossibilité** et de **transpassibilité** : le coach doit offrir au coaché le cadre adéquat pour expérimenter et élaborer l'expérience de son **ouverture**.
- Le coach doit donc être lui-même, asymptotiquement bien sûr, transposable et transpassible, ce qui ne peut s'acquérir qu'avec un véritable **travail sur soi**.

## Qu'est-ce qu'un coaching existentiel ?

Que pourrait être, dès lors, un coaching existentiel ? Rien d'autre qu'un coaching qui se pose, en arrière-plan, à chaque moment de sa pratique, la question de l'être, et, donc, de l'ex-sistence : de l'être et pas du sujet, en tout cas pas du sujet de l'énoncé mais de celui de l'énonciation. Il s'agit bien d'aider un client à élucider son rapport au monde, ou plus précisément de l'aider à comprendre comment sa structure existentielle (spatialité, temporalité, disposition...) se déploie dans son monde professionnel qui ne saurait, dès lors, être distingué de son monde tout court.

Mais la phénoménologie n'est pas qu'une ontologie ; elle est aussi une méthode d'appréhension du monde qui prend sens dans le coaching, en particulier, à la suite du travail de Binswanger pour la psychothérapie :

- Observer : en mettant entre parenthèses les thèses (en particulier celle de l'existence d'un monde « naturel »), préjugés, théories, méthodes afin de percevoir comment les choses se donnent à la conscience. On aura reconnu la fameuse réduction épistémologique ou époché : « *Éloigner les préjugés, voir tout simplement et s'en tenir à ce que l'on a vu, sans se demander avec curiosité ce qu'il faut en faire. La difficulté de cette naïveté, de cette neutralité de la phénoménologie tient à ce que l'homme a déjà l'élément de son existence dans l'artificiel, dans le mensonge, dans les bavardages.* »<sup>1</sup>

1. Heidegger, cité dans R. Safranski, *Heidegger et son temps*, Grasset, 1994.

- Comprendre : mettre à l'épreuve l'existence du monde ouvert pas les choix du coaché.
- Interpréter : c'est-à-dire mettre en œuvre une démarche herméneutique qui consiste à expliciter les modes d'être du *Dasein* déployés par le comprendre.

En tout état de cause, ce qui va provoquer la rencontre et conduire au changement, c'est la capacité de contenance du coach, c'est-à-dire sa capacité transposable et transpassible à accueillir l'autre dans toutes les dimensions de sa réalité, même celles qu'il n'attend pas, et, donc, à métaboliser ses difficultés quelles qu'elles soient. Les familiers de la psychanalyse pourront repérer quelque chose de l'ordre de la fonction alpha de Bion.

### ***Le coaching comme vertige...***

Qu'on me permette, pour être définitivement scandaleux, une dernière incursion sur la pointe des pieds du côté de l'ontologie heideggérienne en ce qu'elle interpelle notre pratique de coach.

L'Être ne se dispense qu'en s'occultant derrière l'étant (on ne voit plus que la chose), ce qui est une autre manière de parler de la réification, de la fétichisation, de la marchandisation. Mais plus encore, « *il est cet autre de l'étant qui se donne à penser comme le Rien* »<sup>1</sup>. Comment, dès lors, prétendre à un coaching existentiel si l'on doit composer avec le néant ? Parce que j'anime des stages « art et coaching », je vais utiliser l'art comme métaphore. Ce qui distingue l'art, et je vais choisir ici la peinture, de toute autre forme de production, de tout autre étant, c'est que l'être s'y donne. Mais il ne se donne pas n'importe comment. Il se donne à travers l'oubli de la figure (« Ah ! comme c'est ressemblant, ah ! comme c'est beau ! », entend-on trop souvent dans les musées, c'est d'ailleurs pour cela que l'art abstrait est paradoxalement plus « facile ») pour laisser ex-sister une forme qui ne prend forme que sur un fond. Or, ce fond est sans fond, car sinon il surgirait aussi à partir d'un fond et ainsi de suite *ad infinitum*. C'est, donc, bien le vide qui donne à voir l'être à travers un processus que Maldiney appelle le rythme, qui installe une pulsation et produit un court-circuit de sens.

---

1. J.-M. Vaysse, *Dictionnaire Heidegger, op. cit.*

Expérience princeps pour la relation de coaching car comprendre, c'est aussi, et surtout d'ailleurs, laisser surgir la forme (par l'écoute flottante, par exemple) à travers son rythme propre et sur fond de Rien. Cette notion de Rien n'est pas rien. D'abord, elle installe la liberté puisque tout fondement viendrait geler les possibles. Ensuite, il s'agit moins, désormais, de répondre à une question que de maintenir l'ouvert du questionnement comme seul défi du leader. C'est ce que certains appellent la dimension prophétique, sans en mesurer le caractère radicalement révolutionnaire dans un monde où l'objectif consiste à donner des réponses prétendument opérationnelles.

Quoi de plus noble pour un manager, un coach aussi, que d'être en disponibilité de faire surgir un monde, mais ça se paye du prix d'avoir à ex-sister, défi ô combien inconfortable quand on est pris dans les leurres du paraître et que toutes les demandes sont du type : « Aidez-moi à trouver une réponse, et rapidement s'il vous plaît ! »

Autrement dit, un coaching existentiel est un coaching dont le seul objectif viable est d'apprendre au coaché à ne jamais refermer les questions : creuser l'ouvert pour laisser s'exercer la liberté de l'être et surgir les nouveaux mondes. Tel ne devrait-il pas être, aussi, le programme de chaque leader ? Coaching aristocratique, s'il en est, qui demande une disposition, une qualité d'être du coach qui ne peut s'acquérir que dans un long travail personnel d'élucidation (c'est-à-dire de mise en lumière de ses modes d'existence propres).

Mais peut-être tout le reste n'est-il que blufffffff... En tout état de cause, dès que l'on pose le problème du fondement même pour dire qu'il n'y a pas de fond, on est saisi d'un vertige et il n'est, dès lors, plus possible de penser la pratique du coaching comme collection hétérogène, à la Prévert, de modèles et nous sommes placés devant l'exigence d'avoir à « comprendre » notre pratique, autrement dit d'ex-sister en tant que coach.

Tout cela renvoie irréductiblement à la formation des coachs qui doivent trouver un lieu pour expérimenter les difficultés de la présence : il s'agit d'apprendre à comprendre dans toutes les dimensions citées et non pas expliquer, ce qui étoufferait définitivement toute possibilité de rencontre ! L'expérience que nous menons au DESU coaching de la faculté d'économie appliquée d'Aix-en-Provence nous amène à construire des dispositifs spécifiques pour permettre une telle expérience qui constitue, les psychanalystes l'ont compris depuis longtemps, la seule manière conséquente d'approcher le métier.

Doit-on à tout moment se confronter au vertige du « néant abyssal » ? Bien sûr que non, et le travail sur le monde des choses, et des hommes comme des choses, peut être ponctuellement nécessaire mais, en toute connaissance de cause (j'allais écrire de coach !) il est irrigué, habité par la dimension existentielle du coach, fondement incontournable de sa présence.

S'il fallait donner une taxonomie des coachings en fonction de leur profondeur – exercice en contradiction totale avec ce qui vient d'être dit, mais il est des contradictions qui peuvent être pédagogiques –, j'y distinguerais quatre niveaux :

- *Le coaching de crise*, celui qui accompagne la remise en cause radicale de tous les consensus et qui puise son sens dans la perte de tous les repères : crise existentielle majeure que peut vivre un leader face à l'effondrement de son monde.
- *Le coaching de sens*, qui répond à une interrogation existentielle et place le manager devant l'interrogation de savoir pourquoi il travaille.
- *Le coaching de situation*, qui correspond à un changement de contexte mais dont on perçoit bien que l'enjeu relève d'un changement de monde et, donc, d'une nouvelle compréhension de l'être.
- *Le coaching d'évolution* pour accompagner le développement engagé d'un coaché, coaching de l'étant mais qui ne puise son sens que dans l'être.

### Pour aller plus loin

- Pour Michel Henry<sup>1</sup>, la seule chose dont je sois sûr, c'est que je me sens vivant : la vie se donne à elle-même comme immanence radicale.
- Cette vie n'est pas abstraite, l'être n'est pas un ectoplasme ; elle s'incarne dans un corps qui est « chair », c'est-à-dire autre chose que le corps biologique, et qui ouvre à un coach des pistes de travail puissantes qu'il ne faut en aucun cas banaliser.
- Les modèles qu'un coach utilise sont toujours à « comprendre » : c'est-à-dire à mettre en lien avec son propre développement, ses propres choix, sa propre subjectivité (le coaching est une « praxis »). Ils sont donc à questionner et à réinventer en permanence.

.../...

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.

.../...

- Ne pas céder sur son désir, disait Jacques Lacan : élucider son éthique, c'est entrer dans la compréhension authentique de l'être, donc, du sens assumé de son existence (cela n'a rien à voir avec les codes de déontologie qui sont par construction des constructions inauthentiques et leurrantes).

Je ne peux m'empêcher de conclure d'une manière un peu provocante en rappelant cette phrase dite par un révolutionnaire de 1917 à qui l'on reprochait d'avoir saccagé un musée de porcelaines précieuses : « *Vous aimez trop les choses, trop les hommes comme des choses et pas assez l'homme.* »<sup>1</sup> Sommes-nous bien sûrs, dans nos coachings sans sujet, de ne pas trop aimer les hommes comme des choses ? Tout simplement parce que nous ne nous posons pas la question de l'Homme.

### ***Bibliographie conseillée***

L. Binswanger, *Introduction à l'analyse existentielle*, Éditions de Minuit, 1971.

F. Dastur, *Heidegger et la question du temps*, PUF, 3<sup>e</sup> édition, 2005.

J. Dor, *Introduction à la lecture de Lacan*, Denoël, 1990.

Coll. sous la dir. de P. Fédida, *Phénoménologie, psychiatrie, psychanalyse*, Centurion, 1986.

M. Heidegger, trad. E. Martineau, *Être et temps*, Authentica (hors commerce), 1985.

M. Henry, *Incarnation : une philosophie de la chair*, Seuil, 2000.

P. Huneman, *Introduction à la phénoménologie*, Armand Collin, 1997.

A. Huygens, *Penser l'existence, exister la pensée*, Encre Marine, à paraître.

J. Lacan, *Écrits*, Seuil, 1966.

H. Maldiney, *Regard, parole, espace*, L'Âge d'Homme, 1994.

H. Maldiney, *Penser l'homme et la folie*, Éditions Jérôme Millon, 1997.

---

1. R. Vaneigem, *Traité de savoir-vivre à l'usage des jeunes générations*, Gallimard, 1992.

Le coaching, pour quoi faire ?

J. Oury et M. Depussé, *À quelle heure passe le train... Conversations sur la folie*, Calmann-Lévy, 2003.

J.-M. Vaysse, *Dictionnaire Heidegger*, Ellipses, 2007.

## Chapitre 4

# Le développement de l'Être est au cœur du coaching

Vincent PIAZZINI

À côtoyer des dirigeants, je me pose la question : « Pourquoi je trouve Untel brillant et unique ? » Il y a ceux qui ont plaisir à diriger des hommes, ceux qui se connaissent bien et assument leurs talents et travers, ceux qui sont disponibles et à l'écoute. D'autres s'entourent de gens passionnés par leur travail et très différents d'eux ; des contre-pouvoirs, un hymne à la diversité par crainte de la pensée unique... En fait, ils partagent tous un point commun : ils restent centrés sur ce qu'ils sont profondément en traçant leur route dans la complexité du monde actuel, en assurant leur fonction symbolique et en affrontant les multiples questions d'éthique qui se posent à eux. Voilà pourquoi, selon moi, le développement de l'Être est au cœur du coaching.

C'est le rôle du coach d'amener le dirigeant à approfondir et à négocier avec lui-même sur ces bases. Cet essai parle de mon expérience des dirigeants et des différents registres de coaching rencontrés : la « vision-ambition » et la place tenue ; le pilotage de l'aventure et la mobilisation des troupes ; l'être en devenir et le patrimoine transmis. Le coaching de dirigeants repose sur la bienveillance permanente pour que chacun construise son propre chemin en toute liberté. Pour moi, le « cœur du coaching », c'est apprendre à cheminer en pleine conscience et à gagner en liberté. Chaque chemin, chaque histoire sont différents. Il ne peut y avoir de dogme, même si les débats entre coachs ou avec les coachés sont vigoureux. C'est pourquoi, il demeure important de demander à un coach d'expliquer sa pratique et ses fondamentaux.

## ***Au cœur du coaching : cheminer et oser la liberté***

J'ai été dirigeant puis coach de dirigeants. C'est à partir de mon expérience que j'ai découvert le métier de dirigeant puis celui de coach. Rien dans les deux cas ne m'avait préparé à l'un ou à l'autre, « même pas en rêve ». « C'est en forgeant qu'on devient forgeron »... Et pourquoi pas ? En ce qui me concerne, ce fut le cas. C'est donc l'expérience qui est mon guide. Elle ne ment pas. Elle est riche. Elle est le reflet de ce qu'on est. Elle nous met en situation à tout instant, point n'est besoin d'aller chercher ailleurs. Ce texte est un témoignage.

Je parlerai d'abord de mon expérience des dirigeants et des différents registres de coaching que je rencontre. Même si l'expérience a façonné ma pratique et mon positionnement de coach, elle serait restée pauvre sans les échanges et les confrontations que j'ai eus avec mes collègues et amis coachs<sup>1</sup>. La volonté de bien faire ce métier d'accompagnement, car il s'agit effectivement d'un métier avec de vrais professionnels, et la bienveillance permanente de nos débats vigoureux, ont permis à chacun de construire son propre chemin. Je parlerai ensuite de ma pratique de coach et de mes fondamentaux. Quant à la conclusion, elle portera sur le « cœur du coaching » ou comment cheminer et gagner en liberté.

## **Regard sur le coaching de dirigeants**

Si diriger, c'est dire où on va et comment y aller puis recommencer, aucune histoire n'est identique à une autre. Pourtant, je rencontre des problématiques similaires empruntant des voies de résolution différentes et uniques. Pour simplifier et par goût des concepts, j'ai regroupé mon propos autour de trois dialectiques. Sortir de ces dialectiques, c'est trouver une nouvelle approche ou un nouvel équilibre pour construire et se construire. Chacune d'entre elles est un territoire à explorer, une occasion pour ouvrir un dialogue et amener le dirigeant à revisiter sa situation puis agir. Je suis frappé et étonné par ce besoin

---

1. Je remercie notamment Daniel Cohen, Thierry Chavel, Paule Boury-Giroud, John Harvey, Jean-Claude Ponce, Bernadette Babault, Jean-Louis Fonvillars, Pierre Barrère et Jigmé Rimpotché.

d'avoir un *sparing partner* neutre (!) pour boxer sur ces sujets. Les trois dialectiques ou bipôles que je propose sont les suivants<sup>1</sup> :

- la « vision-ambition » et la place tenue ;
- le pilotage de l'aventure et la mobilisation des troupes ;
- l'être en devenir et le patrimoine transmis.

### La vision-ambition et la place tenue

Le premier terme de ce bipôle, la vision-ambition, concerne la manière dont la personne se représente le monde qui l'environne et les perspectives qu'elle imagine. Le second terme parle des rôles joués. Le discours du dirigeant sur sa représentation du monde contient à la fois le champ des désirs et des rêves, et aussi celui des limitations et des potentialités qu'il s'autorise. « *L'esprit est le seul oiseau qui crée sa propre cage* », disait Sacha Guitry. C'est aussi le socle sur lequel il devra et pourra construire un consensus, et négocier avec ses partenaires. Le dévoilement des prismes à travers lesquels il interprète son environnement et l'ajout d'angles nouveaux permettent d'ouvrir sa vision et de l'approfondir. C'est là que se règle le curseur entre l'illusion et la réalité, sans lesquelles il n'y aurait pas de projet. Ce curseur est celui de l'ambition, un avenir en gestation porté par la personne. Quels sont les germes de cet avenir et comment sont-ils nourris ? Les racines sont-elles assez fortes pour résister à l'épreuve de la réalité ? Citons Oscar Wilde : « *La sagesse, c'est d'avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue lorsqu'on les poursuit.* »

Ayant clarifié ses représentations et sa vision, le dirigeant aura une meilleure compréhension de sa fonction. À la place qu'il occupe en ce moment, de quoi se sent-il vraiment responsable ? Cette question laisse souvent les dirigeants sans voix ou surpris de leurs premières réponses. Il s'agit de leur positionnement en termes de rôles à exercer, mais aussi de prises de position. Les réponses décrivent la nature de leur valeur ajoutée, au-delà du statut social de la fonction. L'écart peut être grand entre les responsabilités voulues, attendues et assumées. De la posture à l'imposture, il y a un glissement vers le plaie et le complaire. Une sorte de démission ou d'instrumentalisation pour n'avoir osé affirmer ses choix ou bien pour ne pas en avoir faits. Prendre position et occuper pleinement sa

---

1. Une autre façon de dire serait de trouver un équilibre entre ambition et responsabilités, entre stratégie et adhésion, entre égocentrisme et citoyenneté.

place est aussi la révélation des talents et du professionnalisme, tout comme celle des incompétences. Un repositionnement reste toujours possible en alignant la vision-ambition et une contribution optimale dans la fonction occupée. Si ce n'est pas possible, une véritable démission reste toujours envisageable. Cela devient alors une question d'éthique ou d'estime de soi.

## À retenir

La *vision-ambition* et la *place tenue* mettent en lumière l'existence d'un projet et le sens des responsabilités du dirigeant. C'est un jeu constant entre « illusions et réalités » et entre « devoir et pouvoir » qu'il nous offre.

### Le pilotage de l'aventure et la mobilisation des troupes

Définir une cible est plus facile qu'avoir une stratégie pour l'atteindre, et surtout savoir la mettre en œuvre. Où en est le dirigeant aujourd'hui sur le chemin vers le but fixé ? Qu'est-ce qui caractérise l'étape actuelle ? Et la suivante ?... Autant de questions pour interpeller les capacités de stratégie et de pilote du dirigeant. Ses réponses sont révélatrices de sa détermination et de ses doutes. Osera-t-il les affronter et les transformer en actions ?

L'action du stratège se traduit aussi par les décisions prises et à prendre. Chaque décision est un geste de pilotage. Peu de personnes ont analysé leur processus de décision avec leurs « attracteurs », « repousseurs » et « zones aveugles ». Ces processus ont pourtant une influence importante sur les chemins de succès ou les programmations inconscientes d'échec. Plus fortes sont l'ambition et la vision, plus polarisées sont les décisions qui permettront de tenir le cap en tirant des bords en fonction des coups de vent et des courants.

« Une bonne décision est une décision suivie des faits », voilà du bon sens populaire ! Les troupes sont en ordre de marche, elles réagissent juste et vite, elles ont le cœur à l'ouvrage. « Barre à gauche, gauche » donne le résultat escompté ! Comment le dirigeant instaure-t-il et entretient-il la confiance ? Sa capacité à créer une dynamique collective et à l'entretenir, à faire partager sa vision, à avoir des relais efficaces, à s'assurer que chacun reste focalisé sur l'objectif commun et connaît sa contribution à l'édifice sont des défis permanents à ses dimensions de leadership et d'entraîneur.

Pour mobiliser les acteurs, les dirigeants savent-ils prendre le temps d'écouter le terrain et de capter les signaux faibles ? Avoir une vue panoramique n'exclut pas d'avoir de la profondeur, ni de l'engagement, ni de l'enracinement. Être là au bon moment et avoir l'attitude juste n'est pas réservé qu'à César à Alésia, à Napoléon au pont d'Arcole ou à Gandhi devant son métier à tisser. Dans ce domaine de la dynamique humaine collective, tous les registres de l'intelligence émotionnelle du dirigeant sont à l'ouvrage. Que ce soit l'empathie, le rayonnement (l'estime de soi), la confiance en soi, l'automotivation, la capacité à convaincre, l'indépendance d'esprit, ces registres sont tous exacerbés et simultanément nécessaires.

## À retenir

Le *pilotage de l'aventure* et la *mobilisation des troupes* montrent les talents de stratégie et de leadership d'un dirigeant. C'est un jeu entre « vouloir et habiletés » et entre « tensions et synergies ».

### L'Être en devenir et le patrimoine transmis

Pour un dirigeant, s'assimiler uniquement à sa position sociale, c'est prendre un risque considérable si celle-ci venait à vaciller ou s'écrouler. Finalement, rares sont ceux qui partent au sommet de leur gloire en ayant construit leur succession et en étant fiers de ce qu'ils laissent. Pour un dirigeant, investir toute la dimension humaine en tant que citoyen du monde facilite la cohérence entre sa réflexion, son discours et ses actions. Certains coachs ont pris l'habitude d'appeler cela « l'approche holistique de la personne ». Se poser la question à la fois de ce qu'il veut faire de sa vie et comment la rendre utile et productive, lui donne une perspective large et sereine. Ce champ contient celui des valeurs personnelles et la manière dont elles ont été acquises et nourries. Sans les nourrir, de compromis en compromis, elles s'affaiblissent.

Ce travail permet au dirigeant de relativiser, de porter un regard sur ce qui se joue, tout en le jouant, mais sans se prendre au jeu. Savoir ce qui l'habite et ce qui compte pour lui en tant qu'être humain est essentiel à sa stabilité intérieure. Revenir sur les situations « initiatiques » qu'il a vécues, faire la part des choses sur sa véritable valeur ajoutée dans les succès, les crises et les échecs, repérer les personnes qui sont des « maîtres » pour lui sont des voies qui donnent de

l'épaisseur au dirigeant. Ce travail dépasse la simple connaissance de soi, de son impact sur les autres et de l'impact des autres sur soi. Bien que mieux se connaître reste un travail indispensable et sans fin.

D'un côté, il y a le dirigeant, ce qu'il est et ce qu'il aspire à devenir ; d'un autre côté, il hérite d'une histoire humaine passée qu'il va prolonger puis laisser. Il est de passage. Avoir une étoile pour se repérer n'est pas uniquement du registre de la vision, c'est aussi un regard porté sur l'empreinte qu'on va laisser. Le passage effectué dans l'entreprise est l'occasion d'apporter quelque chose d'unique et d'enrichir le patrimoine collectif. Ou bien, ce n'est qu'un temps plein d'occasions perdues pour la communauté. Que laisse le dirigeant derrière lui : un désert, une terre riche, un champ de bataille ou de mines, une cathédrale, une mesure ? Au-delà des résultats obtenus, comment la culture s'est-elle transformée et quelles compétences collectives ont été acquises ? Les résultats obtenus sont par nature éphémères. Une fois atteint, il faut passer aux suivants. Attention aux victoires à la Pyrrhus.

## À retenir

*L'être en devenir* et le *patrimoine transmis* font référence aux qualités d'être humain et de citoyen du monde du dirigeant. Cet axe est celui de l'éthique. L'équilibre se construit dans la relation entre « moi, individu » et « moi, citoyen du monde », miroir l'un de l'autre.

## Ma pratique de coach et ses fondamentaux

Ma pratique s'est construite au cours du temps. Elle repose sur trois convictions ou croyances principales :

1. Le potentiel de l'homme est sans limite prévisible.
2. L'homme possède ses propres clés pour activer ce potentiel.
3. Tant qu'on n'a pas essayé, on ne sait pas.

Pour moi, le coaching s'inscrit dans une logique d'engagements et d'actions. Le processus de base consiste à tirer des enseignements de ses expériences, décider de regarder sous un autre prisme ou de faire autrement puis d'expérimenter

sincèrement. La logique sous-jacente est celle de la négociation avec soi-même (clarifier, approfondir, revisiter, dévoiler les fondements personnels...), des choix (responsabilisation, remise en cause...) et de l'entraînement (remise en jeu, faire confiance à son potentiel et à ses talents cachés...). Quand il s'agit d'expériences nouvelles et inédites, le processus est à peu près le même, sauf la première étape, celle de la négociation avec soi-même. Nous partons du but (finalité et sens) que le dirigeant veut atteindre et de la logique d'action qu'il va déployer pour faire émerger ses représentations, ses doutes et ses désirs. Nous obtenons ainsi une expérience projetée ; le reste du processus reste identique : choix et expérimentations.

Le positionnement et la pratique de coach peuvent s'appuyer sur différents champs de connaissances qui ont leurs propres concepts, logiques et pratiques. J'en vois quatre principaux : les thérapies issues de différentes branches de la psychologie appliquée ; le questionnement philosophique et théologique ; les pratiques de management et de communication incluant la sociodynamique ; et l'entraînement sportif individuel et d'équipe. Entre ces quatre pôles, à chacun de construire son cheminement de coach. J'estime quant à moi que si l'on s'appuie plus sur certains des pôles, on ne peut rester sans connaissance des autres, et encore moins les critiquer. Car, comme le dit un vieil adage de consultant : « Si ton seul outil est un marteau, tu finis par voir tous les problèmes comme des têtes de clou. » Pour ma part, je m'appuie plus sur le questionnement philosophique<sup>1</sup> et les pratiques de management<sup>2</sup>, avec un faible pour les vertus de l'entraînement sportif<sup>3</sup>. En ce qui concerne les thérapies, mon niveau d'incompétence est vite atteint en dehors de la pratique des thérapies brèves de Palo Alto.

---

1. Notamment la curiosité, l'étonnement, la précision, l'ouverture d'esprit et le respect des autres points de vue.

2. L'alliance du questionnement philosophique et des pratiques managériales donne une profondeur et une puissance surprenantes. Oser affronter sa vision du monde, la place de l'homme et son « salut » fait naître un vertige qui fait éclater les préjugés et les *a priori*. Obliger un dirigeant à réfléchir n'a rien de paradoxal, bien au contraire.

3. La discipline (faire ses gammes, être attentif à son mode de vie), la formalisation d'un programme de travail, l'existence de challenges (situations de compétition), l'esprit d'équipe, etc.

*Le coaching est un mode d'accompagnement personnalisé dont le but est d'accélérer le développement des qualités de leadership d'un dirigeant. Ces qualités se déploient dans trois domaines principaux : dire où va l'entreprise, obtenir des résultats, faire grandir les hommes.*

Voici maintenant la toile de fond sur laquelle je m'appuie, son cadre avec les conditions de réussite, les engagements réciproques et la promesse faite aux clients dans nos échanges.

Pour libérer les ressources propres du dirigeant et développer de nouveaux regards et comportements, le processus de coaching se déploie autour des quatre points suivants :

1. L'existence d'enjeux d'entreprise (ou institution) réels, sans lesquels il n'y aura pas d'objectif opérationnel ni de passage à l'acte.
2. L'envie du dirigeant de progresser, sans laquelle il ne peut y avoir de remise en cause et de travail véritable.
3. L'aptitude du coach à créer et gérer une relation de confiance dans la durée, sans laquelle le dirigeant ne s'exposera pas.
4. La gestion d'un échange créatif, sans lequel il n'y aura pas de développement du dirigeant par lui-même.

En ajoutant les cinq règles de conduite suivantes, base opérationnelle de mon éthique, vous avez une lecture complète du cadre :

1. La mission doit être claire, formalisée et acceptée par le dirigeant coaché après avoir vérifié qu'il s'agit bien de ses objectifs à lui.
2. L'objet unique du coaching est une personne physique dans le cadre de ses responsabilités dans l'entreprise et de son évolution professionnelle.
3. La volonté de développer les potentiels et les qualités du coaché constitue l'originalité d'une mission de coaching et, par conséquent, du contrat.
4. L'intervention est bâtie autour d'une logique d'actions décidées et vécues par l'intéressé. La non-substitution, en aucun cas, à l'intéressé dans la prise de décision, dans l'action et dans l'évaluation des résultats est une règle.
5. La confidentialité est une règle. Ce qui se dit entre le coach et le coaché est la propriété du coaché. Lui seul autorise la divulgation de tel ou tel aspect ; il valide notamment le fait d'avoir ou non des bilans finaux ou intermédiaires.

J'aimerais maintenant parler de l'entraînement du coach en dehors de la nécessité de se confronter à ses pairs régulièrement. En travaillant avec d'autres coachs<sup>1</sup> sur des programmes de formation de « manager-coach », nous avons fait apparaître les cinq points suivants, véritables bases d'entraînement et de discipline :

- balayer devant sa porte ;
- ouvrir ses volets ;
- faire ses gammes tous les jours ;
- voir le champion dans l'autre ;
- tirer les pépites de l'expérience.

### À retenir

Comme « vivre ses évangiles » me semble impératif dans ce métier si l'on ne veut pas devenir donneur de leçon (la négation du coaching), j'essaie de m'appliquer cette prescription. Tout ce que j'ai décrit n'est que mon point de vue sur le coaching. S'il peut vous être utile, tant mieux. Sinon, ne vous en encombrez pas. On le sait : « Nul n'est prophète en son pays. »

### *Le cœur du coaching*

Chaque histoire est différente et appartient à la personne concernée. Le coach est un compagnon de route, un guide non décideur et non colonisateur de l'histoire du coaché. Un coaching est vraiment réussi si la personne coachée prend plaisir à se remettre en jeu pour mieux maîtriser son histoire et utiliser pleinement sa liberté.

Ma conclusion sera sous forme de remerciements et de cadeaux. Ces cadeaux viennent d'un groupe de futurs coachs en formation. Comme travail personnel à partager, je leur ai posé la question suivante :

---

1. Thierry Chavel et Jean-Claude Ponce.

## Pour aller plus loin

« En réfléchissant sur la manière dont vous cheminez aujourd'hui, sur ce que vous pensez semer qui fera partie demain de votre route, sur l'utilisation que vous faites de votre liberté, sur quoi devez-vous travailler pour accroître l'usage de votre liberté et être en pleine conscience du chemin que vous parcourez ? »

Le thème est la relation entre « cheminement et liberté ». Voici leurs réponses, sous forme de défi personnel et de programme de travail avec leur coach :

- « Avoir conscience de mes intentions initiales, mêmes dérangeantes. »
- « Et Dieu, dans tout ça ? »
- « M'apprivoiser moi-même. »
- « Revenir et me centrer sur mes bases. »
- « Être moi-même. »
- « Vaincre mes peurs. »
- « Réfléchir à la mort. »
- « M'affirmer. »

## À retenir

Le compagnon ou le guide est là quand vous êtes prêt à l'accueillir. Attention : sa forme et son intervention restent imprévisibles. Les deux, le guide et le coaché, se choisissent quand c'est le moment puis ils se séparent. Seuls le cheminement et la liberté acquise restent.

Bonne route...

### **Bibliographie conseillée**

- L. Carroll, *Alice au pays des merveilles*, Gallimard-Jeunesse, 2007.  
A. Jacquet, *Ma vie pour une étoile*, Robert Laffont, 1999.  
R. Kipling, *If (Tu seras un homme mon fils)*, Phoenix, 1996.  
Krishnamurti, *Se libérer du connu*, Livre de Poche, 1994.  
A. H. Maslow, *L'Accomplissement de soi*, Éditions d'Organisation, 2004.

- M. de Montaigne, *Les Essais*, La Pléiade, 2007.
- Platon, *Apologie de Socrate*, Livre de Poche, 2003.
- Plutarque, *Comment tirer profit de ses ennemis*, Rivages, 1993.
- Plutarque, *Comment écouter*, Rivages Poche, 1995.
- J. Rimpotché, *La Méditation dans l'action*, Dzambala, 1996.
- A. de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*, Gallimard, 1946.
- Mère Teresa, *Un chemin tout simple*, Pocket, 1997.
- C. Trungpa, *Le Chemin est le but*, Véga, 2005.
- E. Vegleris, *Manager avec la philo*, Éditions d'Organisation, 2006.
- P. Watzlawick, *Faites vous-même votre malheur*, Seuil, 1990.
- P. Watzlawick, *Changements*, Seuil, 1975.



## Chapitre 5

# Qu'est-ce que le coaching systémique ?

Françoise KOURILSKY

L'originalité du modèle systémique et constructiviste appliqué au coaching réside en ce qu'il est centré sur la « construction de la réalité » du coaché et ses modes d'interaction qui en résultent, et non sur les présupposés conceptuels, théoriques du coach.

Ces nouveaux concepts révolutionnent en effet notre manière la plus commune, la plus « doxique » d'aborder les problèmes humains. C'est la raison pour laquelle la démarche systémique est souvent qualifiée de paradoxale.

L'approche systémique engendre d'autres modes de raisonnement pour appréhender les problèmes de changement et de développement humain. Elle apporte aussi un regard différent qui élargit les possibilités pour appréhender le fonctionnement humain et faciliter le développement et la conduite du changement.

### ***Un changement de paradigme pour appréhender l'humain***

Le modèle systémique et constructiviste s'inscrit dans cette grande révolution conceptuelle qui a eu lieu après la Seconde Guerre mondiale, avec l'émergence de la cybernétique, de la théorie des systèmes et de la physique quantique. Il n'est pas excessif de dire que l'approche constructiviste et systémique a apporté une ouverture sans précédent sur la genèse des problèmes humains et la manière dont ils peuvent être résolus. Gregory Bateson et les théoriciens et praticiens du Mental Research Institute (école de Palo Alto) ont été les premiers chercheurs à marquer une rupture radicale avec la conception classique de la

résolution des problèmes et du développement humain. Ils ont particulièrement bien mis en évidence comment les êtres humains parviennent à se piéger dans des cercles vicieux et des jeux sans fin.

Quelle épistémologie sous-tend la logique du coaching systémique ? Quel est l'apport du constructivisme au coaching ? Quelles en sont les retombées sur le plan de l'éthique du développement humain ?

## Les caractéristiques de la systémique

*La systémique repose fondamentalement sur le paradigme écologique. Elle conçoit l'être humain comme un système ouvert, un écosystème, ce qui conduit à l'appréhender dans ses contextes interactionnels. À cet égard, la systémique contribue à organiser une compréhension de l'humain où la dimension « éthique et esthétique » est primordiale.*

L'être humain déjoue la logique classique linéaire, binaire et déterministe car il est éminemment complexe, paradoxal et imprévisible. Comme l'ont brillamment démontré les théoriciens de la pensée complexe, notamment Edgar Morin, il est urgent de réformer nos modes classiques de réflexion et d'interaction pour appréhender la complexité des problèmes immatériels, interactionnels auxquels nos sociétés se heurtent.

### La systémique est centrée sur les interactions

Ce n'est pas sur l'entité individuelle du coaché que se focalise l'approche systémique, mais sur la nature de ses interactions avec lui-même, avec les autres, dans sa vie personnelle et professionnelle. En effet, ces grands types d'interactions s'influencent mutuellement et, dans la mesure où elles sont interdépendantes, façonnent fortement l'existence de la personne.

Le modèle systémique est centré sur les interactions entre les éléments d'un système plutôt que sur ses éléments isolés. S'il est utile, dans un premier temps, d'identifier les éléments d'un système, il faut aussi les relier et les envisager dans leurs interactions en vue d'une compréhension globale. L'approche systémique s'attache à la description factuelle des interactions avant d'intervenir. Le comportement d'un individu ne se comprend que par la prise en compte du contexte

interactionnel dans lequel il a été produit. Les choses ne prennent pleinement sens que dans leurs relations. C'est pourquoi nous focalisons nos interventions sur les contextes interactionnels dans lesquels sont placés nos clients plutôt que sur eux-mêmes. Nous les aidons à décrire le plus rigoureusement possible les contextes interactionnels dans lesquels ils rencontrent les difficultés qu'ils exposent : car c'est moins la personne qui pose problème que la nature de ses interactions.

### **La systémique tient compte de la causalité circulaire des problèmes complexes**

Les difficultés à résoudre des problèmes humains complexes sont le plus souvent liées à l'inefficacité des logiques linéaires de pensée pour les aborder. Dès l'instant où il est inadéquat et illusoire de vouloir répertorier toutes les causes d'un problème du fait de sa complexité, la démarche analytique classique perd sa pertinence et doit laisser place à la systémique. Mais notre esprit est encore peu entraîné à appréhender les choses selon cette causalité circulaire. C'est en effet une révolution mentale.

La systémique a enrichi, voire bouleversé, le concept de causalité en créant celui de causalité circulaire avec les notions de rétroaction négative et positive. Cela a permis aussi d'expliquer l'aptitude des systèmes humains à l'auto-organisation, et de montrer en quoi les systèmes de croyances et les représentations remplissent la fonction redoutable de prédictions qui s'auto-réalisent, s'auto-valident et se vérifient d'elles-mêmes.

La systémique repose sur une nouvelle conception de la causalité impliquant une autre façon d'aborder les problématiques humaines. Dans la causalité circulaire, *A* n'est pas la cause de *B*, pas plus que *B* n'est l'effet de *A*. *A* et *B* s'influençant simultanément sont donc à la fois cause *et* effet. Observons par exemple deux collègues interagir : si l'un apparaît comme le leader et l'autre le suiveur, il est néanmoins impossible de savoir lequel a commencé à prendre sa position, et tout aussi difficile de prédire ce que chacun serait sans l'autre : leader ou suiveur ? La découverte du principe de causalité circulaire, qui bouleversa le sacro-saint principe de causalité linéaire, correspond à l'un des plus grands changements de paradigme. Toute la pensée complexe est sous-tendue par cette logique de la causalité circulaire qui impose d'abandonner nos vieilles habitudes de raisonnement pour notamment appréhender et résoudre des problèmes humains.

En effet, les problèmes humains sont complexes du fait de leur causalité circulaire et de ce qu'ils résultent d'innombrables interactions qui rétroagissent les unes sur les autres, sans qu'aucune ne soit suffisante pour être appréhendée comme la cause majeure du problème. Les problèmes humains peuvent résulter ou se perpétuer du fait d'un diagnostic mal dirigé, issu d'une vision linéaire de la causalité. Comme tout problème humain, par nature complexe, relève d'une causalité circulaire, alors la recherche des causes devient peu pertinente. Mais encore, les mêmes causes ne produisent pas nécessairement les mêmes effets dans les systèmes humains, de même que des causes différentes peuvent, elles, produire des effets similaires ! Ainsi, chercher à savoir dans un conflit qui est responsable ou qui a commencé s'avère non seulement sans objet, mais constitue la meilleure façon de perpétuer le conflit. De telles investigations mènent à des solutions inappropriées qui aboutissent à des impasses, voire à l'aggravation du conflit.

Voici un exemple pour illustrer ces propos. Un jeune cadre, embauché depuis quelques mois, commet une erreur de stratégie auprès d'un de ses clients et le perd. Averti de cette situation, son supérieur réagit fort mal. Il n'admet pas cette erreur et attribue d'emblée à ce jeune cadre une certaine incompétence. Le nouvel embauché perd confiance en lui, et aussi dans sa relation avec son supérieur hiérarchique. La solution qu'il met en œuvre est alors de se replier sur lui-même. Il pense qu'il vaut mieux, dorénavant, faire profil bas et ne pas trop en dire sur ses activités et résultats. Pour se protéger de toute nouvelle critique, il prend de la distance par rapport à son chef, évite de se confronter avec lui sur les problèmes qu'il rencontre. Et son supérieur hiérarchique interprète son comportement comme le signe de sa démotivation, voire d'une certaine inaptitude à communiquer ! Ainsi, ce jeune cadre aggrave encore son cas. La possibilité de se séparer du nouvel embauché étant écartée, les relations entre le jeune cadre et son patron deviennent de plus en plus tendues. Le jeune embauché, mis en quelque sorte « à l'écart », commence à déprimer, doute de ses potentialités, tandis que, de son côté, le supérieur hiérarchique, qui se sent de plus en plus mal entouré, l'exclut et se prive à son tour d'une collaboration néanmoins nécessaire. Voilà à quoi peuvent aboutir des solutions issues d'un raisonnement linéaire ! La boutade : « Plus ça change, et plus c'est la même chose », fort répandue dans les entreprises, montre combien les changements opérés résultent bien souvent de solutions correctrices qui précisément contribuent à enclencher des résistances qui maintiennent le système en son état.

## La systémique intègre la logique du tiers inclus

La logique du tiers exclu ou logique binaire, fondée sur le « ou », se révèle bien simpliste pour appréhender la complexité de l'humain. La logique du tiers inclus ou logique conjonctive, fondée sur le « et », échappe à la dictature du vrai ou faux, blanc ou noir, normal ou anormal, bien ou mal. L'être humain est en effet composé de tout ce qui le caractérise, le meilleur comme le pire cohabitent en lui. La logique du tiers inclus n'est, elle, ni optimiste ni pessimiste ; elle est simplement réaliste. De même que nous savons qu'un allié potentiel cohabite chez notre pire ennemi, que toute situation est à la fois une menace et une opportunité, selon l'angle de vue que l'on prend pour la percevoir, que les défauts abritent aussi des compétences, etc. Ainsi, bien gérer un défaut consistera à tirer profit de la compétence qu'il abrite, et non à engager une bagarre perdue d'avance contre celui-ci. Les constats tels que « le naturel a repris le dessus », « c'est plus fort que moi, je ne peux m'empêcher de... » illustrent parfaitement les effets contre-productifs du rapport de force. Celui-ci résulte précisément de la logique manichéenne du tiers exclu, qui heurte l'écologie des systèmes vivants, humains ou naturels, engendrant résistances et régressions.

### Passer de la logique du tiers exclu à la logique du tiers inclus

Des logiques radicalement différentes	
Logique DU TIERS EXCLUS	Logique DU TIERS INCLUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ou</li> <li>• Contre</li> <li>• Éliminer</li> <li>• Limites</li> <li>• Élément</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et</li> <li>• Avec</li> <li>• Utiliser</li> <li>• Ressources</li> <li>• Interaction</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle oppose et distingue</li> <li>• Elle pose les problèmes en termes de dilemme</li> <li>• Les choses sont bien ou mal, utiles ou nuisibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle compose et relie</li> <li>• Elle relie les choses et les envisage dans leur interaction</li> <li>• Les choses sont à la fois bien et mal, utiles et nuisibles</li> </ul>

## La systémique a le souci de l'écologie du coaché et en tire profit

Toute personne est porteuse de valeurs et d'expériences qui précisément lui permettent de se dépasser. Si ces valeurs et expériences ne sont pas utilisées comme leviers, alors on porte atteinte à son écologie et l'on risque de provoquer ses résistances. Pour faciliter une évolution bénéfique, durable et profonde, il faut s'appuyer sur les valeurs et les représentations du coaché tout en les actualisant ou en les éclairant différemment. Cela relève étonnamment des arts martiaux.

Le coaché étant appréhendé comme un écosystème, toute résistance de sa part signale au coach qu'il a sans doute porté atteinte à son écologie. La notion d'écologie des systèmes humains implique une démarche jamais combative, exclusivement utilitariste, qui consiste à tout recycler pour libérer de nouvelles ressources.

### À retenir

Tout dysfonctionnement de la personne remplit une fonction utile, comme toute faiblesse inclut une force, tout défaut une ressource.

Le modèle constructiviste et systémique rappelle au coach que ce qu'il perçoit chez son client n'existe pas de manière ontologique, mais en étroite relation avec ses propres convictions, présupposés et hypothèses.

Il s'agit donc pour le coach de :

- Bien orienter son attention : tout ce que lui exprime son client constitue une opportunité à saisir, une ressource à mettre en lumière.
- S'appuyer systématiquement sur la représentation du coaché pour libérer les ressources qu'elle abrite, surtout si celle-ci semble à première vue limitante. Dans la représentation du coaché résident à la fois son problème et les solutions.
- Orienter constamment le coaché sur son objectif pour mobiliser ses ressources et susciter chez lui un état d'esprit favorable pour passer à l'action.
- Bien identifier le système de valeurs du coaché pour s'en servir comme force mobilisatrice.

## **La systémique exploite les propriétés étonnantes des systèmes humains**

À la différence de la machine, l'être humain a la capacité de s'auto-organiser et de s'auto-développer. L'approche systémique consiste précisément à activer cette sublime propriété qui caractérise l'être humain. Une machine, ça marche ou ça ne marche pas. Il en est autrement pour l'être humain : selon la représentation qu'il a de lui, de la situation et du contexte où il se trouve, il fonctionne très bien ou dysfonctionne !

La singularité de chaque être humain impose au coach de faire du « sur-mesure ». Il est indispensable qu'il s'adapte pleinement à la logique de son interlocuteur, sans tomber dans la tentation de vouloir le cerner et l'évaluer au travers de grilles théoriques. Ces grilles d'interprétation peuvent engendrer deux effets pervers : mutiler la personne car elles la réduisent nécessairement à quelques tendances ou caractéristiques, et surtout remplir la fonction de prédictions auto-réalisatrices ! Au cours de séances de supervision, bien des coachs reconnaissent que ce qui les limitait, relevait davantage de leurs modèles théoriques, de leurs représentations, de leurs points de vue que de leurs clients !

Les êtres humains, à la fois semblables et différents, demeurent uniques et singuliers. À cet égard, ils doivent être appréhendés dans leur singularité et celle de leurs contextes interactionnels. Il va sans dire que cela requiert du coach une belle ouverture d'esprit et beaucoup de flexibilité ! Mais, comment aider les autres à évoluer en restant soi-même rigide ? La mission du coach est d'aider son client à élargir le champ de ses possibles et à accéder aux ressources dont il a besoin pour réaliser son objectif ; là réside sa valeur ajoutée. Conduire une personne à voir ce qu'elle a déjà vu avec un regard neuf est toujours un moment émouvant dans un coaching. C'est bien en appréhendant son problème avec les mêmes présupposés ou hypothèses que le coaché restait prisonnier de ses solutions inefficaces ou demeurerait victime des mêmes blocages !

## **L'exigence de qualité dans les échanges**

Selon la plus ou moins bonne qualité des échanges peut émerger le meilleur (l'évolution, l'étonnement créateur de changement), comme le médiocre (le déjà-vu, le déjà-su, la routine), ou le pire (les blocages, la disqualification, la perte de confiance). La capacité du coach à se mettre sur la même longueur d'onde que son client résulte de la qualité de son attention. Être pleinement attentif, c'est bien s'oublier soi-même pour aller pleinement rencontrer l'autre.

Le coaché a besoin de se retrouver dans le miroir du coach pour « se réfléchir », et de s'entendre dans la bouche de celui-ci pour prendre du recul. De même qu'en retour, c'est à travers le miroir et la résonance de son client que le coach peut évaluer l'efficacité de ses interventions. Les signaux verbaux et non verbaux de son client représentent un tableau de bord plus fiable que ses propres présupposés, outils théoriques ou commentaires intérieurs. La qualité des interactions du coach contribue largement à l'élégance et la performance du coaching.

## L'apport du constructivisme au coaching

La connaissance est une construction de l'esprit. Pour reprendre la célèbre formule de Paul Valéry : « *Nous ne raisonnons que sur des modèles.* » Alors, répondent les constructivistes, la question à se poser n'est pas de savoir : « Quel est le modèle le plus vrai ? », mais plutôt : « Quel est celui qui facilite des résultats efficaces, rapides et durables ? » Pour le constructivisme, la connaissance doit être opératoire pour être adaptée à nos objectifs. Ainsi, le concept de vrai cède délibérément et modestement la place à celui de vraisemblable, plausible, utile, opératoire.

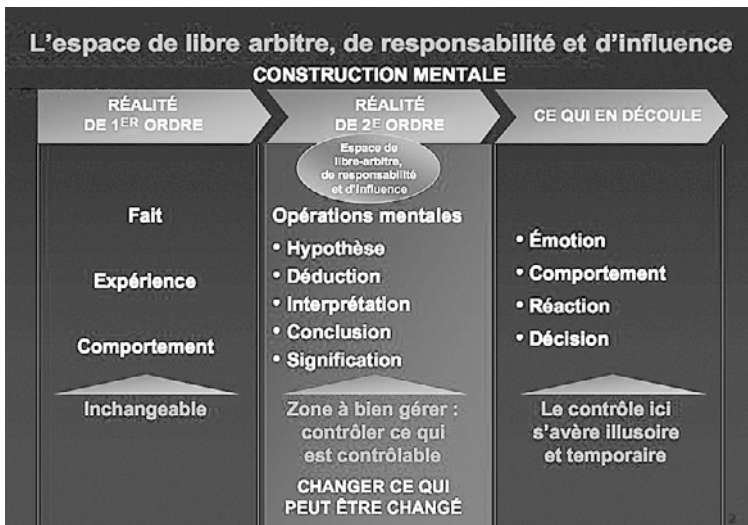
### Tirer profit des deux niveaux de réalité pour élargir l'espace des possibles

Les constructivistes distinguent deux niveaux de réalité : la réalité de premier ordre, celle des faits bruts, des expériences, des comportements, et la réalité de second ordre qui, elle, est la signification, la valeur que nous leur attribuons. Le problème est que nous avons une fâcheuse tendance à confondre ces deux niveaux de réalité. Et pourtant, cette distinction est essentielle, car l'immense majorité des problèmes humains n'implique que cette fameuse réalité de second ordre. C'est elle qui pose invariablement problème. C'est en effet notre réalité de second ordre qui nous ouvre ou pas l'accès à nos ressources, c'est d'elle dont découlent nos émotions, nos comportements, nos résultats. Notre réalité de second ordre influence tellement bien nos interactions qu'elle remplit la fonction de prophétie auto-réalisatrice. Qui n'a entendu ou déclaré : « Je le savais bien que ça se passerait ainsi ! »

Pour le modèle constructiviste, la réalité n'est pas prédéterminée, elle est constamment reconstruite. Même si la réalité de premier ordre ne change pas, même si les données factuelles de la situation problématique restent les mêmes,

celles-ci peuvent être réinterprétées pour faciliter la résolution du problème posé. Nos interventions représentent une application de la pensée constructiviste. Elles sont fondées sur des interventions directes dans la réalité de second ordre du coaché lorsqu'elle lui porte préjudice, ne lui permet pas de se diriger de manière satisfaisante vers la réalisation de son objectif.

### Bien gérer notre espace de libre arbitre et de responsabilité



### Du mythe de l'objectivité au principe de responsabilité

Les faits sont les faits, certes, mais rien n'est moins têtue que les faits puisqu'ils ont le sens qu'on leur donne. L'illusion la plus périlleuse est de croire qu'il n'existe qu'une lecture des faits, qu'une version de la réalité, la nôtre ; voilà ce qui mène aux blocages, aux conflits et aux guerres. Les faits sont les faits, on ne peut pas les changer, mais on peut changer notre façon de les éclairer et de les interpréter, et cela suffit pour se placer dans une toute autre configuration.

Nous ne sommes pas les observateurs passifs de la réalité, mais les interprètes. Ainsi, nous sommes les créateurs de la réalité dont nous parlons et sur laquelle nous allons agir. Cette compétence à donner du sens est spécifiquement humaine : l'être humain sait transformer la réalité pour la rendre plus jouable et plus féconde, comme pour la rendre injouable et sans issue.

Le modèle constructiviste implique que, face à une réalité, le sujet a la liberté d'inventer et de choisir des lectures différentes. Là réside son espace d'autonomie et de responsabilité. À cet égard, le constructivisme rend pleinement à la personne sa part de libre arbitre, d'influence et de responsabilité, en lui montrant comment prendre du recul afin de bien contrôler ce qui est contrôlable. C'est en voulant l'inaccessible que l'on rend impossible ce qui serait réalisable, et que perdurent les souffrances et les problèmes humains.

Une grande partie des problèmes humains résulte de blocages, de limitations découlant de cette fameuse réalité de second ordre. Nous attachons donc une grande importance aux points de vue du coaché, mais nous les gérons différemment : nous les recadrons quand c'est possible, mais quand ils sont devenus des vérités premières fort nuisibles, nous les utilisons jusqu'au bout afin de faciliter un lâcher-prise fort salutaire. La règle intangible est de ne jamais mettre en doute ou chercher à combattre un point de vue limitant pour tenter de l'éliminer. Paradoxalement, il faut l'utiliser délibérément comme une ressource ; c'est le moyen le plus adéquat pour qu'il se transforme.

Nos émotions, nos comportements, nos résultats découlent du choix de nos hypothèses et interprétations. Ce sont donc moins les comportements des autres qui nous coincent que les interprétations, suppositions ou hypothèses que nous faisons sur eux, ou encore les intentions que nous leur attribuons.

Ce n'est pas la véracité d'un point de vue qu'il faut viser, cela est illusoire ; c'est son efficacité à élargir le champ des possibles et des possibilités. Car ce sont moins les situations qui posent problème que les interprétations que nous en donnons. Face à une même situation, comment se fait-il que pour l'un celle-ci pose problème, alors que pour l'autre elle n'en pose aucun ? Comment se fait-il que le premier s'empêtre dans la situation en la perpétuant par de mauvaises solutions, alors que le second la maîtrise spontanément ? C'est le point de vue qui est pris pour l'appréhender qui fait en effet toute la différence.

## À retenir

Prendre du recul, c'est examiner et évaluer la qualité de sa réalité de second ordre, de son point de vue, de sa représentation : est-elle utile, aidante, féconde, élargit-elle l'espace des possibles ? Est-elle nuisible, bloquante, limitante, susceptible de mener à une impasse ? La responsabilité que l'on prend dans le choix de nos points de vue est grande.

.../...

.../...

Nous avons d'autant plus intérêt à prendre ce recul que nous passons notre vie à expérimenter nos hypothèses pour les valider et conforter nos points de vue. Nos échecs et difficultés, pour une grande partie, résultent d'hypothèses limitantes et nuisibles.

## Une approche éthique car soucieuse de l'écologie du coaché

Aider autrui à changer implique moins une lutte et une épreuve de force que le respect « stratégique » de ses représentations issues de ses expériences vécues et empruntées. Parce que l'être humain est un système vivant ouvert, à la fois dépendant, autonome et interdépendant, il doit être appréhendé à partir de son contexte interactionnel spécifique, et de façon éthique, c'est-à-dire conformément à son écologie, ses représentations. Ces dernières constituent « son environnement » mental et culturel qu'il est impératif de respecter si l'on veut éviter d'engendrer ses résistances, ses blocages, ou encore sa passivité ou sa démotivation. C'est paradoxalement en utilisant les représentations de son client, quelles qu'elles soient, que le coach peut dégager des ressources et activer des leviers d'évolution. La personne ne se sent donc jamais remise en cause et l'on pratique une véritable éthique de la relation.

Les pensées et les représentations que l'on combat ou que l'on refoule sont précisément celles qui font leur nid dans les esprits. Vouloir combattre des représentations pour les éliminer est non seulement illusoire, mais aboutit à les renforcer. Il est plus judicieux d'apprendre à les utiliser, à les recycler pour les transformer en nouvelles ressources, soit en dégager de la valeur ajoutée. La représentation du coaché, même si elle apparaît « limitante » au premier abord, abrite aussi un puissant levier du changement : au coach d'activer judicieusement celui-ci ! Le coach joue pleinement son rôle quand il apprend à son client à entretenir un dialogue constructif avec lui-même, totalement respectueux de lui-même, sans combat, sans rapport de force.

Qui n'a jamais entendu ou formulé cette demande : « Mettez-vous à ma place ! Comprenez-moi ! » Mettre en question le point de vue d'autrui conduit celui-ci à déployer des justifications qui renforceront encore son point de vue. Le rapport de force, même le plus subtil, engendre des tensions peu propices à l'épanouissement et à une évolution durable et profonde. Quand on utilise un

handicap, celui-ci devient une nouvelle ressource. De même, toute faiblesse bien utilisée va libérer une force. Dans le domaine de l'humain, rien n'est à combattre ni à éliminer, d'ailleurs c'est impossible, tout est à utiliser pour transformer et libérer une évolution. Nous ne sommes pas ici pour nous combattre, mais pour nous transformer.

Utiliser le point de vue du coaché ne signifie pas y adhérer. C'est simplement le respecter délibérément comme une ressource, un levier pour libérer le potentiel qu'elle recèle. Il s'agit d'attirer le coaché vers la réalisation de son objectif en mobilisant ses ressources. Mettre en lumière les points faibles ne favorise pas un état d'esprit propice au changement, alors qu'exploiter les talents qu'ils abritent développe la confiance en soi, accroît l'estime de soi et le désir d'évoluer.

Il faut emprunter le chemin le plus court, celui que nous indique le coaché à son insu, par ses réactions verbales et non verbales les plus subtiles. C'est l'attention systémique du coach qui va lui permettre d'accéder aux meilleures réparties issues de son intuition. Cette écoute systémique pleinement stratégique consiste à intégrer tout ce que le client dit ou exprime de façon non verbale comme une ressource opportune à exploiter pour avancer vers l'objectif visé. Comment le coach peut-il être proche de son client sans prendre de la distance avec lui-même ? On aide tellement mieux le coaché en utilisant sa vérité à lui. Cette démarche, parfaitement paradoxale, peut paraître déroutante au premier abord. En fait, elle n'est que respectueusement stratégique et c'est ce qui lui confère toute son élégance et sa performance.

## Pour aller plus loin

C'est essentiellement le plan épistémique qui organise la logique du coaching systémique et constructiviste.

L'approche systémique a la vertu de développer une belle ouverture d'esprit, un autre regard, proche de celui de l'anthropologue. L'absence d'*a priori* et de théories sur l'individu et les comportements humains facilite grandement l'ouverture au coaché pour le découvrir dans sa singularité et sa complexité.

C'est la rigueur méthodologique du coach, la finesse de son acuité sensorielle, le confort et le plaisir qu'il insuffle qui vont orienter le coaché vers la découverte de ses possibilités.

## ***La complexité de l'humain déjoue la logique binaire et linéaire***

Sans exclure les schémas binaires, linéaires et déterministes de pensée, il faut les restreindre à leurs domaines de validité, soit aux problèmes matériels, mécaniques et techniques qui peuvent être très compliqués sans pour autant être complexes. Cette remise en question de la pensée traditionnelle qui a formaté nos cerveaux depuis plus de vingt-trois siècles ne doit pas être vécue comme une défaite de la pensée, mais comme une ouverture épistémologique plus adéquate pour appréhender la complexité de l'être humain dans son évolution et ses problèmes. La pensée systémique transforme radicalement nos modes habituels de pensée. Elle libère aussi un nouvel état d'esprit dont découlent d'autres modes d'interaction plus libérateurs de changement et créateurs de valeur ajoutée.

Ce qui blesse l'être humain est essentiellement ce qu'il ne sait pas faire. À cet égard, l'apprentissage peut être considéré comme le meilleur remède à la souffrance et au développement humain. Apparemment simple à concevoir, la mise en œuvre de cette démarche est néanmoins fort délicate. Elle implique un tout autre état d'esprit et un réel entraînement à penser autrement. Elle dépend beaucoup de la confiance et de l'estime que le coach a pour son client et sa capacité d'auto-organisation. L'efficacité du coach réside essentiellement dans son aptitude à faire du « sur-mesure », comme un bon pédagogue ou un expert intègre de l'influence.

Le respect de l'écologie de la personne, un point capital de la démarche systémique, s'apparente à appliquer le « principe de précaution » afin d'éviter d'engendrer les résistances du coaché, ou sa passivité et démobilité.

### ***Bibliographie conseillée***

- G. Bateson, *La Nature et la Pensée*, Seuil, 1984.
- G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, tomes I et II, Seuil, 1980.
- M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Seuil, 1977.
- D. Genlot, *Manager dans la complexité*, INSEP Éditions, 1992.
- F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.
- J.-L. Le Moigne, *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.

Le coaching, pour quoi faire ?

E. Morin, *La Méthode*, Tome III, *La Connaissance de la Connaissance*, Seuil, 1986.

E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 1990.

## Chapitre 6

# La pensée métaphorique dans le coaching professionnel : *clean language, clean space* et modélisation symbolique

Jennifer de GANDT

traduit de l'anglais par Maurice BRASHER et Sophie de BRYAS

Qu'est-ce que la pensée métaphorique ? Quelle place devrait-elle tenir dans le coaching professionnel (cet univers où le mode de pensée utilisé est généralement conceptuel et rationnel) ?

Pour permettre l'exploration de ces questions, le lecteur trouvera ci-après :

1. Nos hypothèses.
2. Les aspects de la pensée métaphorique :
  - la relation entre la pensée conceptuelle et la pensée métaphorique ;
  - la pensée métaphorique en perspective ;
  - les sciences cognitives et l'utilisation des métaphores ;
  - les trois vitesses de la pensée.
3. La place de la pensée métaphorique dans le monde du coaching :
  - les méthodes que nous employons pour développer la pensée métaphorique ;
  - le *clean language*, la modélisation symbolique et le *clean space* ;
  - des exemples d'utilisation en séance individuelle et en groupe.

## ***Quelles sont nos hypothèses ?***

Nous pensons que les coachs sont concernés par la personne tout entière qui est devant eux, et qu'ils sont prêts à l'accompagner dans ses objectifs personnels. Nous supposons également que, dans la plupart des expériences professionnelles, il arrive un moment où, après avoir utilisé un chemin standard pour aider un individu à atteindre ses objectifs, les coachs deviennent ouverts et prêts à explorer des approches encore plus centrées sur le client.

Comment pouvons-nous à la fois étudier les principes généraux fort utiles au sujet du comportement en matière de coaching, et en même temps confronter la réalité, que les clients sont des individus ? Ils ont leurs stratégies et leurs croyances personnelles spécifiques, et leur différentes « cartes du monde », ce qui signifie que les coachs seront inévitablement confrontés aux exceptions à la règle (quelle qu'elle soit) qu'ils ont apprise pour guider les autres.

Je vous propose d'utiliser les métaphores autogérées comme alternative à des méthodes de coaching plus directives. Il faut toutefois comprendre que les deux ont des règles d'application distinctes. Le langage métaphorique ouvre des espaces différents dans notre cerveau, dans notre mémoire et dans notre système nerveux. Ceci signifie, entre autres, l'utilisation d'un questionnement autre.

Par ailleurs, nous proposons également l'hypothèse suivante : la pensée métaphorique permet d'accéder à un niveau différent d'informations, et d'accéder à d'autres perspectives qui précèdent la pensée conceptuelle et qui la complètent. Nous pensons que l'énergie de la motivation, du pouvoir, de la passion, du plaisir et de l'engagement créée par nos actions est accessible si nous apprenons à entrer en relation avec nos métaphores personnelles – autrement dit à travers la pensée métaphorique.

## **Quelle est la relation entre la pensée conceptuelle et la pensée métaphorique ?**

Ce que l'on désigne généralement par « pensée conceptuelle » est en réalité la pensée consciente, concrète, rationnelle et logique que l'on utilise pour planifier, décider et évaluer dans le but d'agir. Mais le rôle de la pensée métaphorique est tout autre : elle a affaire surtout avec la partie créative de notre esprit qui génère des options, qui joue avec des scénarios, qui jongle avec des infor-

mations complexes et qui explore des problèmes qui, tels une hydre, ne se résolvent ni rapidement ni facilement. Cette partie du cerveau est en contact avec la motivation profonde qui fait agir et avec des valeurs et des croyances (largement inconscientes) qui sont la source de l'énergie et de l'engagement nécessaires pour être au meilleur de nous-mêmes face aux dilemmes professionnels. Ce sont nos symboles et nos métaphores qui nous connectent avec ces sources inconscientes d'information, sources qui sont personnelles, culturelles et universelles. Comme le fond de l'iceberg, ces sources inconscientes d'information couvrent un terrain autrement plus large et plus grand que celui du raisonnement conscient et visible.

Si le problème qui se présente est suffisamment simple, il peut être réglé sur le plan visible et conscient : les compétences entrepreneuriales du coach suffiront pour permettre au client de trouver des solutions. Mais si le problème est complexe, il peut être difficile à résoudre : il nous enseigne, il nous conduit, et finalement, en se dissolvant, il nous fait atterrir à un autre niveau de la pensée... C'est là que nous trouvons des ressources, à mesure que nous cohabitons avec nos problèmes. Nous leur permettons de se révéler à travers leur propre logique cachée et avec leur propre signification enfouie. Et c'est là que nous avons besoin d'une pensée métaphorique différente. C'est vers ceci que je souhaite maintenant diriger votre attention.

## Pour aller plus loin

« Certaines métaphores sont plus réelles que les gens qu'on voit marcher dans la rue. »<sup>1</sup>

## La pensée métaphorique en perspective

Lorsque l'on exprime un problème professionnel à travers une métaphore (un nœud gordien qu'il faut trancher, une tapisserie complexe et délicate qu'il faut tisser avec soin ou une attaque qu'il faut lancer, par exemple), on entre dans la

---

1. F. Pessoa, *Le Livre de l'intranquillité*, Christian Bourgois, 2004.

partie du cerveau qui établit des relations. Notre choix de métaphore révèle la manière dont nous sommes en train de vivre le problème. En règle générale, une seule métaphore ne suffit pas pour exprimer la complexité du problème ; plusieurs métaphores vont donc se chevaucher – et les métaphores de personnes différentes révèlent des différences radicales d’approche à un problème.

Ainsi que l’ont exprimé Lakoff et Johnson (1980) dans leur livre *Metaphors We Live By*<sup>1</sup>, notre capacité de conceptualisation repose de manière incontournable sur la métaphore : « *Dans la mesure où notre suggestion que le système conceptuel repose sur des bases métaphoriques se révèle juste, la manière dont on pense, les expériences que nous vivons, les actions qui forment notre quotidien : dans tout cela, la métaphore est fondamentale.* »

Les méthodes présentées ici – *clean language*, modélisation symbolique et *clean space* – utilisent cette suggestion comme hypothèse de travail. Le *clean language* consiste en une série de questions simples. Lorsqu’elles sont appliquées aux métaphores utilisées par un individu pour exprimer ses processus de pensée, un paysage métaphorique large se développe. Ceci permet à de nouveaux éléments d’information de faire surface et d’être travaillés, mettant à disposition de nouvelles solutions jusqu’alors inattendues.

## Le paysage métaphorique

*Le « paysage métaphorique » est le terme utilisé par Lawley et Tompkins en modélisation symbolique pour décrire un scénario ou une histoire qui émerge du questionnement et des interactions avec les métaphores et les symboles.*

Ce paysage prend forme à partir d’images, de gestes, de mouvements ou de sons qu’utilise une personne. Le questionnement du *clean language* est radicalement non directif. Ainsi, tout le pouvoir d’interprétation appartient au client, qui déconstruit l’histoire qu’il raconte et qu’il ne connaît pas – et qui concerne son problème. Ce processus semble produire des changements réels,

---

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.

et quand il raconte son histoire, le client a une sensation de justesse. Le cerveau transfère les solutions trouvées au plan symbolique vers le domaine du comportement et des actions conscientes ; les deux structures sont isomorphes.

### **Extrait d'une session de coaching professionnel pour illustrer le paysage métaphorique**

Facilitateur. – Et qu'aimeriez-vous qu'il se passe ?

Client. – J'aimerais retrouver l'énergie que j'avais dans mon travail en tant que directeur de projet. Je me sens débordé, démotivé et j'ai du mal à fixer les priorités.

Facilitateur. – Et quand vous retrouvez l'énergie que vous aviez, que se passe-t-il ensuite ?

Client. – Oh ! Je redeviens créatif, je trouve de nouvelles solutions, je réagis vite.

Facilitateur. – À quoi compareriez-vous le fait d'être créatif, de trouver de nouvelles solutions, de réagir vite aux problèmes et de vous plaire à les résoudre ?

Client. – C'est comme conduire une Ferrari sur une grande route lisse.

Facilitateur. – Et où se trouve cette Ferrari ?

Client. – Juste ici, dans mon plexus solaire.

Facilitateur. – Cette Ferrari a-t-elle une couleur ou une forme ? Pourriez-vous la dessiner ?

*(Le client prend son temps pour développer ce dessin d'une Ferrari sur une grande route lisse, et sur ce même dessin deux autres symboles apparaissent ; une petite route qui serpente, et qui se termine en impasse. Le facilitateur a accès à deux symboles qui expriment un objectif désiré [la Ferrari et la grande route] et deux symboles qui décrivent un état problème [la route qui serpente et l'impasse] : il pourra les analyser. Après un temps consacré à analyser les deux symboles de l'objectif désiré, l'attention du client se dirige vers le problème tel qu'il s'exprime à travers les symboles « route qui serpente » et « impasse ». Le facilitateur reprend ce deuxième symbole.)*

Facilitateur. – Quel genre d'impasse est cette impasse-là ?

Client. – C'est un mur, un mur en briques.

Facilitateur. – Est-ce qu'il y a autre chose à propos de ce mur en briques ?

Client. – Les briques sont rouges, ce sont des briques de ferme, cela fait longtemps qu'elles sont là.

Facilitateur. – S'il y a de vieilles briques et si ça fait longtemps qu'elles sont là, d'où pourraient-elles provenir ?

Client. – Elles viennent de quelques générations précédentes, à une époque où la vie était moins complexe.

Facilitateur. – Et où, sur votre dessin, cette génération précédente se situe-t-elle ?  
*(Le client l'ajoute à son paysage, il situe un « temps précédent ».)*

Facilitateur. – Et où se situe la vie complexe ?

*(Le client ajoute plus d'informations à son dessin.)*

Facilitateur. – Que se passe-t-il juste avant que ne commence la vie complexe ?

Client. – Juste avant, il y a des champs verts et une impression d'ordre et de paix se dégage.

Facilitateur. – Et est-ce qu'il y a autre chose à propos de cette impression d'ordre et de paix ?

Client. – Oui, cela s'étend jusqu'à ma tête et je suis capable de penser.

Facilitateur. – Et lorsque cette impression d'ordre et de paix s'étend jusqu'à votre tête et que vous êtes capable de penser, que se passe-t-il avec le mur en briques ?

Client. – Les briques paraissent plus chaudes et elles sont collées ensemble avec du sable. Je peux distinguer un portail dans le mur. Ce n'est pas aussi solide que je le croyais.

L'histoire est maintenant lancée et le client pleinement engagé dans la résolution de problèmes à un tout autre niveau. Mais nous allons le laisser là pour regarder de plus près ce qui est en train de se passer.

### **Analyse de la session de coaching professionnel : que remarque-t-on au sujet de cette pensée cognitive inconsciente ?**

Tout d'abord on constate que la session se passe avec un client alerte et actif. Il n'a pas besoin de fermer les yeux pour obtenir un changement de perception : c'est le fait même de porter attention et de rester alerte envers ce qui est en train de se passer qui crée la bascule perceptuelle. L'histoire s'épanouit en temps réel.

Nous constatons également que le facilitateur n'utilise pas une syntaxe courante. Il laisse de côté certains articles, ne répète que les mots prononcés par le client, et envoie ainsi un signal au cerveau du client qui lui permet de descendre dans les fissures de sa pensée habituelle (régie par le séquençement et orientée vers des résultats) pour se glisser dans un monde de perceptions différentes.

C'est ici, dans le domaine des symboles, qu'il peut explorer son problème à travers la nouvelle perspective de son paysage métaphorique. Il peut trouver un rythme et une source d'énergie différents.

## Histoire des paysages métaphoriques

Les paysages métaphoriques ne sont pas nouveaux, ils ont des racines anciennes. Ainsi que John Martin (de l'Open University en Angleterre) l'indique dans son article<sup>1</sup>, ils ont été développés en France dans les années 1930, notamment par Robert Desoille à travers le « rêve éveillé ». Ce nom vient du fait que les images et les transformations produites par cette méthode semblaient être les mêmes que celles des rêves. Freud explora le sujet de la « concentration technique » en 1892 puis abandonna, et Jung fit de « l'imagination active » un point central de son approche thérapeutique.

Plus récemment, nous trouvons Assaglioli (1993), Kopp (1995), Guerdon (1993/1998), Mercier (2001), et Romney (2001). Ce phénomène n'est donc pas récent, même si les recherches ne sont pas abouties. Le *clean language*, en revanche, est nouveau. Il a été développé dans les années 1980 par un Néo-Zélandais, David Grove, travaillant aux États-Unis comme thérapeute. Les questions sont entièrement centrées sur le client.

Dans les premières approches mentionnées ci-dessus, il y avait toujours des suggestions imagées : « Imaginez que vous êtes sur une colline », « Regardez le message qui vous attend » ; et même des propositions d'intervention du type : « Maintenant, demandez-vous ce que votre main droite est en train de faire. » Avec la facilitation dite *clean*, il n'y a pas d'interférence avec l'expérience du client. Le *clean language* réduit au minimum les hypothèses et évite les interprétations : le client établit son propre objectif et avance avec ce qui se présente à lui. Il s'engage à travers des espaces inconnus. Il est en contact avec « l'irrésistible poésie d'être soi-même ».

Nous avons l'air de nous éloigner de la pression des problèmes professionnels que notre client a à résoudre, mais en sommes-nous vraiment si loin ?

---

1. J. Martin, *Department of Systems*, Open University, 2007. Article disponible sur [www.cleanlanguage.co.uk](http://www.cleanlanguage.co.uk) ou « Metaphor and Symbol », 22(2), 201-211, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2007.

## Ce que la science de la cognition nous apprend sur la pensée métaphorique

Dans leur livre *Metaphors We Live By*, Lakoff et Johnson posent le principe que les gens pensent, raisonnent et donnent du sens à leur propre monde à travers des métaphores. En conséquence, ils agissent de manière conforme à leurs métaphores : « *La métaphore n'est pas juste une affaire de langage, une affaire de "simples mots"... Au contraire, le processus de la pensée humaine est majoritairement métaphorique. C'est en ce sens-là que l'on peut dire que le système humain conceptuel est construit et défini sur des bases métaphoriques. Les métaphores exprimées linguistiquement sont possibles précisément parce qu'elles existent déjà en tant que métaphores dans le système conceptuel de la personne.* »<sup>1</sup>

« *L'essence de la métaphore est de comprendre et de vivre une chose dans des termes qui sont propres à une autre chose.* »<sup>2</sup>

Dans leur livre suivant, *Philosophy in the Flesh*<sup>3</sup> (« la philosophie en chair et en os »), ces mêmes auteurs proposent ce qu'ils considèrent être les trois découvertes principales de la science cognitive :

- Le cerveau est par nature incarné dans un corps.
- La pensée est largement inconsciente.
- Les concepts abstraits sont pour la plupart métaphoriques.

Depuis plus de deux mille ans, l'être humain a été défini par la présence de la raison. Cela implique et inclut non seulement notre capacité de faire des déductions selon les règles de la logique, mais toute une série de compétences : conduire des enquêtes dans le sens scientifique du terme, résoudre des problèmes, évaluer, critiquer, délibérer à propos d'une action future, et finalement d'arriver à se comprendre, à comprendre les autres et à comprendre le monde.

Lorsque l'on se fonde sur des recherches scientifiques et objectives, il est tout à fait étonnant de découvrir que la rationalité humaine n'est pas du tout ce que la tradition philosophique occidentale a clamé. Notre tradition philosophique

---

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

nous a proposé une définition de ce que nous sommes, mais nous nous découvrons tout à fait différents ! Notre compréhension de la raison a radicalement changé :

1. La raison n'est pas désincarnée, mais se manifeste à partir de la nature du cerveau, du corps et de l'expérience corporelle. Les mécanismes neuronaux et cognitifs qui nous permettent de percevoir et de bouger sont impliqués dans la création de systèmes conceptuels et de modalités de raisonnement.
2. La raison occupe une place localisable dans l'évolution des espèces : la raison abstraite peut fonctionner parce qu'elle est construite sur des formes de déduction motrices et perceptuelles présentes chez des animaux « inférieurs » sur l'échelle de l'évolution. Elle les utilise aussi.
3. La raison n'est pas « universelle » dans le sens transcendantal du terme : elle ne fait pas partie de l'univers. Elle est néanmoins universellement partagée à travers la communalité que représente la manière dont le « cerveau/esprit » (*mind*<sup>1</sup>) est incarné.
4. Loin d'être complètement consciente, la raison est plutôt, et majoritairement, inconsciente.
5. La raison n'est pas purement concrète : elle ne se manifeste pas littéralement, mais plutôt à travers la métaphore et l'imagination.
6. La raison n'est ni calme ni impartiale : elle est plutôt émotionnellement engagée.

*La science cognitive est une discipline scientifique consacrée à l'étude de systèmes conceptuels. Ses origines, comparativement récentes, datent des années 1970. Sa découverte principale fut d'établir que la plus grande part de notre pensée est inconsciente, non pas dans le sens de « réprimée », mais dans le sens qu'elle opère en dessous du niveau de la conscience cognitive : elle est inaccessible à la conscience et trop rapide pour être captée ou focalisée.*

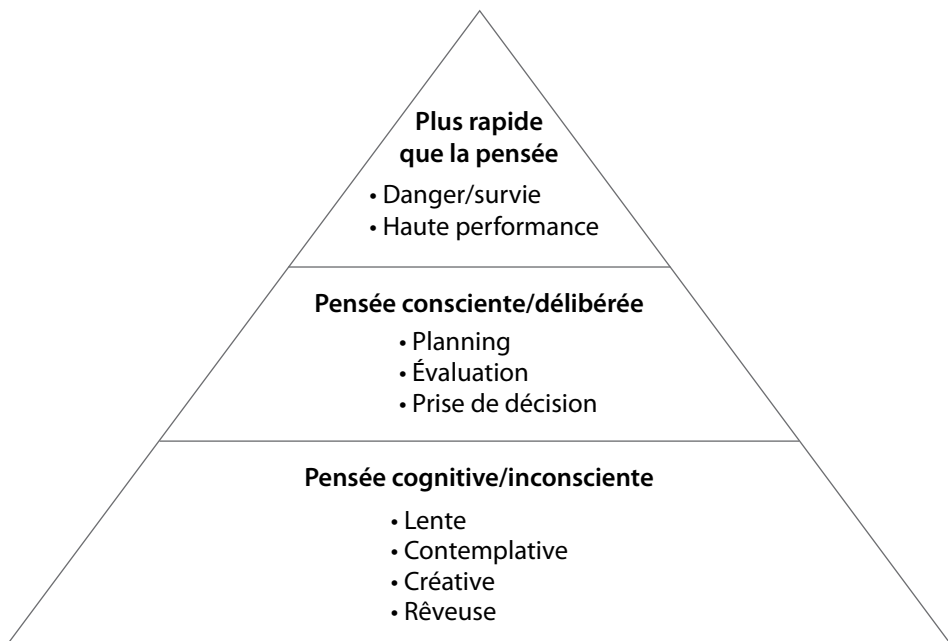
---

1. Le champ est découpé différemment en français et le mot pour décrire le concept « *mind* » n'existe pas. *Mind* décrit à la fois l'appareil physique et localisable qu'on appelle cerveau, et les constructions qui en émanent. Ces constructions peuvent être autant collectives qu'individuelles (par exemple on peut parler de « *group mind* »). *Mind* regroupe structure et fonctions. *Note du traducteur.*

## Les trois vitesses d'opération du cerveau/esprit (« *mind* »)

Quel est l'impact de ces découvertes sur les coachs en plein exercice ? Qu'est-ce que ces données, validées objectivement, ont à nous dire sur la manière dont le cerveau fonctionne, sur notre façon d'apprendre, de créer, d'agir ? Le livre de Guy Claxton *Hare Brain, Tortoise Mind*<sup>1</sup>, basé sur la métaphore « cerveau de lièvre, esprit de tortue », est très aidant pour répondre à ces questions. En effet, Guy Claxton propose dans son livre une nouvelle description du cerveau/esprit (« *mind* ») pour remplacer la distinction cerveau droit/cerveau gauche, distinction qui a été surutilisée et qui, de plus, manque de précision.

Guy Claxton « cerveau de lièvre, esprit de tortue »



Guy Claxton suggère ainsi de différencier trois rythmes dans le fonctionnement du cerveau :

- On accède au niveau supérieur de la pyramide, « plus rapide que la pensée », lorsqu'on est en danger ou lorsque nos performances sont au

1. G. Claxton, *Hare Brain, Tortoise Mind*, The Ecco Press, Harper Perennial, 1997.

maximum. Prenons le cas d'un pianiste qui joue un concerto de Mozart. Les parties sont devenues, de manière fluide, un ensemble : le pianiste n'est pas en train de planifier l'ordre dans lequel il va les exécuter. Pour se référer à ce niveau, on parle d'être dans la « zone » (une localisation ciblée), être dans le flux, dans la fluidité, etc.

- Le rythme intermédiaire est celui de la pensée consciente voulue, il correspond au niveau du rationnel et de la logique. Ce domaine de pensée est rapide, mais pas aussi rapide que la « zone ». Il est souvent identifié comme étant le seul domaine de la *vraie* pensée, la seule qui existe (ce qui exclut le fait de rêver, muser, méditer). Ces autres formes de pensée sont souvent codées, dans un contexte d'entreprise, comme la *non*-pensée, et donc leur utilité et qualité sont par définition jugées inférieures.
- Au bas de la pyramide, le rythme est lent. C'est le domaine de l'inconscient cognitif où les métaphores et symboles émergent d'un processus au sein duquel les questions complexes sont contemplées sans qu'aucune réponse ne puisse être apportée à une demande de décision rapide. C'est le domaine des ressources, et ce domaine est inconscient.

Le niveau tant vanté de la « conscience » ressemble plutôt à un écran placé devant un pilote, qui capte les informations qui arrivent de sources multiples (de l'intérieur du cerveau et de l'extérieur dans l'environnement). Ces informations, en fait, sont globalement exprimées sous forme de métaphores et de symboles.

## À retenir

Certains chercheurs en neurosciences admettent que la plus grande part de notre « pensée » (95 %) est inconsciente...

## Comment accéder à l'inconscient cognitif, porte de la motivation et de la créativité

Si l'inconscient cognitif est le gardien de nos processus de pensée, il faut nous demander : « Qu'avons-nous comme méthodes pour contacter et respecter cette source presque illimitée d'informations inattendues ? » Est-il possible,

pour un client qui a perdu toute motivation dans son travail, de trouver de l'aide en voyageant dans son paysage intérieur ? Penchons-nous de plus près sur le *clean language*, la modélisation symbolique et le *clean space*.

Ces trois modèles sont connectés, mais distincts ; ce sont des modèles centrés sur le client qui développent chez lui la capacité de se modéliser. Le facilitateur apprend à aider son client à accéder à ses propres ressources à travers la cartographie de ses paysages intérieurs métaphoriques et ses cartes spatiales externes. Le premier modèle est le *clean language* dont le concepteur est David Grove. Le deuxième modèle, la modélisation symbolique, est le fruit du travail de Penny Tompkins et de James Lawley. Ils ont modélisé le *clean language* de David Grove et ont montré ce qui est en jeu lorsqu'un facilitateur apprend à modéliser son client en même temps qu'il développe son propre paysage symbolique. Le troisième modèle, le *clean space*, est une extension du travail de David Grove qui utilise les distinctions spatiales (à travers un tri par localisation) de manière à favoriser l'émergence d'informations à partir d'un champ qui représente un réseau d'espaces.

## **Que sont le *clean language*, la modélisation symbolique et le *clean space* ?**

### **Le *clean language***

*Il s'agit de poser 7 à 9 questions de base. Ce travail part du principe que certaines questions sont plus « clean » que d'autres, ce qui signifie qu'elles interfèrent le moins possible avec le processus du client.*

En tant que facilitateur, David Grove a cherché à poser des questions qui n'imposaient pas ses propres présupposés à ses clients – ce qui va à l'encontre de l'attitude généralement observée lorsqu'il s'agit d'apprendre à aider les autres. En effet, bien souvent, une fois que nous avons trouvé un modèle de comportement (et que celui-ci a l'air d'expliquer pourquoi les gens sont ce qu'ils sont !), nous accrochons ce modèle, comme le mât d'un bateau parmi des flots déchaînés, dans l'expérience de l'autre personne. Face à notre propre peur des vagues, nous lançons habituellement les canots de sauvetage à la mer, ou

nous prenons la direction du bateau pour le guider selon les principes que nous avons appris, ou qui ont marché pour nous. En d'autres mots, nous voulons sauver et aider l'autre personne...

En contrôlant cette impulsion et en développant en même temps sa curiosité sur la façon dont la personne organise son expérience, David Grove est bien placé pour faire la déduction suivante : plus les questions sont simples (moins elles ont de contenu), plus le client va développer sa propre métaphore dans son espace interne. À l'intérieur de cet espace, Grove va attirer l'attention du client vers des endroits simples : vers les attributs d'un symbole ; vers l'endroit où il se trouve ; vers ce qui se passe avant et après ; vers d'où il vient ; vers les relations, etc. Ces questions de base sont au nombre de 7 à 9.

### David Grove, 7 questions de base en « *clean language* »

#### Attributs

Et quel genre de... ?

Et y a-t-il quelque chose à propos de... ?

#### Localisation

Et où est ... ?

#### Temps

Et qu'est-ce qui s'est passé juste avant ?

#### Invitation

Et... c'est comme quoi ?

#### Origine

Et d'où pourrait venir... ?

#### Relations

Et quand... Qu'est-ce qui s'est passé avec... ?  
Et y a-t-il une relation avec... ?

#### Conditions

Et est-ce que... peut... ?  
Et que doit-il se passer... ?

## La modélisation symbolique

On a ensuite découvert que, lorsque les personnes sont livrées à elles-mêmes avec leurs propres symboles, et protégées en même temps de la pensée conceptuelle de leur facilitateur, elles commencent à interagir avec leurs symboles de manière psycho-dynamique. Elles se mettent à dessiner leur propre univers de pensées et de sensations, en créant des images dans leur esprit et sur le papier.

Ces symboles, rendus vivants grâce à l'intérêt intense et à la curiosité du client, révèlent tout un nouveau monde d'informations. Une fois vivants, les symboles génèrent eux-mêmes de nouvelles possibilités, de nouvelles options. Ainsi, nous exploitons la capacité du cerveau droit à créer des images et à jouer avec elles dans l'espace, tout en mettant au second plan le besoin du cerveau gauche d'analyser et de disséquer. Ceci permet au client de comprendre la logique d'ensemble.

Plus tard, lorsqu'une nouvelle information arrivera à sa conscience et que la personne envisagera de nouvelles possibilités, le cerveau gauche pourra organiser et transformer ces « *gestalts* » et ces perceptions en actions dans le monde. L'intellect, comme d'autres l'ont dit avant moi, est un excellent serviteur, mais un maître peu fiable. En donnant l'autorisation à l'extraordinaire pouvoir de créativité du client de se déployer, et de produire ses propres métaphores et ses symboles personnels, ce travail rejoint l'école de pensée des « savoirs émergents » représentés par Maturana et Varela en biologie, Lakoff et Johnson en linguistique, et Penny Tompkins et James Lawley en modélisation symbolique.

### **Le *clean space***

*Le **clean space** invite le client à « dessiner » une carte qui représente un réseau d'espaces qui contiendra différents points de vue sur son objectif.*

Développer le langage du client n'est pas ici une priorité : à la place, on l'invite à bouger dans l'espace et à trouver des localisations différentes qui contiennent de l'information. Le client, en limitant le temps qu'il passe dans chaque espace, développe un réseau de « nœuds » qui donnent accès, chacun, à une partie du puzzle. En visitant chacun des espaces et en l'interrogeant sur ce qu'il « sait » (à propos du sujet en question), une source d'information nouvelle et insolite se révèle. C'est l'espace comme unité qui détient l'information, et non la personne.

## Dans la pratique, à quoi ressemblent une session individuelle et une intervention en équipe ?

### Une session individuelle

Pendant un séminaire d'affaires organisé par EM Lyon à l'intention d'un groupe d'employés d'Alcatel, j'ai fait une session de coaching avec un manager australien. C'était un moment critique pour Alcatel, car la fusion avec Lucent avait été annoncée, mais pas finalisée. Les deux cultures étaient ressenties comme très différentes, sinon opposées, et la plupart des personnes présentes avaient des incertitudes sur l'avenir de leur poste. J'ai rapidement décrit à Bob les deux approches disponibles ; l'une qui se passerait « à l'intérieur » et qui serait majoritairement verbale, et l'autre qui se passerait « à l'extérieur » et qui utiliserait l'espace : il a accepté la seconde proposition. Je lui ai proposé de mettre sur papier son objectif, qui était d'examiner deux possibilités de carrière, et de le placer au bon endroit quelque part dans le paysage. Il l'a collé à un arbre et il s'est placé juste à côté. Je lui ai demandé ce qu'il ressentait dans cette position et il s'est dit « plein d'anxiété ». J'ai suggéré qu'il trouve un autre espace à une distance différente pour voir ce qui se passerait. Il a essayé plusieurs espaces, pour se fixer sur un espace beaucoup plus loin et excentré. Il m'a alors annoncé qu'il était moins anxieux et qu'il pouvait y voir plus clair.

« Que sais-tu sur ton objectif à partir de là ? », l'ai-je questionné. Il a donné ses premières impressions du dilemme qu'il vivait, basées sur deux propositions très différentes. Je lui ai suggéré de trouver un espace à partir duquel il pourrait voir les deux propositions, différenciées par leurs deux espaces propres. Il s'est tourné vers une large perspective qui donnait sur un espace de gazon – un champ avec un lac –, et des collines avec des bosquets derrière. Il a localisé les deux propositions : la première était juste de l'autre côté d'un petit pont, et la seconde à mi-hauteur sur la colline qui montait derrière. La distance a eu beaucoup d'effet sur la fluidité de ses perceptions, car de toute évidence il avait l'air plus détendu, et il commença à projeter ses idées sur la différence entre les deux. La première s'est montrée plus proche des gens et des choses connues : à un moment il s'est tenu debout, tranquille, en se demandant même ce que les cygnes venaient faire dans son scénario. Nous avons attendu et soudain, il avait la réponse : ils représentaient deux mentors qui l'avaient aidé dans le passé et

dont l'opinion lui était précieuse. La proposition alternative sur la colline s'est révélée être « le choix du pionnier » – là, il pourrait se lancer seul et creuser un nouveau sillon sans l'aide de personnes connues.

La session s'est poursuivie à un rythme qui correspondait à la réflexion en cours. Certaines révélations sont arrivées très rapidement, et d'autres plus lentement. Une fois la bonne distance trouvée, il était dans un processus d'auto-modélisation. « C'est pareil ou c'est différent ? » lui ai-je demandé à plusieurs reprises. Et, bien sûr, je lui ai posé la question de base (sur les « attributs » en *clean language*) : « À quel genre de cygne avons-nous affaire ? » La question : « Et est-ce qu'il y a autre chose à propos de... ? » était aussi très « *clean* ». Les questions « Temps » ont permis à Bob de développer des séquences (« Qu'est-ce qui se passait juste avant ? »), et de vérifier des conséquences : « Et puis, qu'est-ce qui se passe ? »

La session tout entière a pris un peu plus d'une heure et à la fin Bob avait une idée claire de ce qu'il projetait sur les deux propositions. Il était étonné par la quantité d'informations sur lesquelles il avait pu mettre de la lumière, à propos de ses ressentis, de ses stratégies, de sa pensée. Il n'était que trop conscient que s'il était resté dans sa position initiale, le nez dans le problème, seule son anxiété aurait grandi.

Au moment de commencer, il avait été convaincu qu'il devait décider vite. En fait, c'est son anxiété qui l'avait poussé, et ceci l'avait empêché de créer de véritables alternatives. Le processus lui a révélé la véritable distance qu'il était nécessaire de parcourir pour démêler son problème. Il a pu laisser derrière lui la pression qui provenait de son cerveau reptilien, qui lui disait que pour survivre il faut décider vite. Ceci a permis à son néocortex de participer créativement à la fabrication de scénarios – qui précèdent obligatoirement toute prise de décision. Il m'a raconté plus tard qu'il avait, en fait, pris « le chemin le moins battu », et que ce chemin-là s'était confirmé comme étant vraiment le sien.

## À retenir

L'espace contient des informations qui sont disponibles, dès lors qu'on les contacte.

## Sophie de Bryas<sup>1</sup> témoigne d'une intervention en équipe

J'utilise la modélisation symbolique pour aider et accompagner les organisations dans leur évolution. Il s'agit généralement de petites structures (2 à 6 personnes) qui sont à un moment de leur vie où des décisions très concrètes doivent être prises afin de franchir un cap ou une étape nouvelle. Ces étapes sont souvent des « crises de croissance », c'est-à-dire que l'esprit présent à la création de la structure (de l'entreprise ou de l'organisation) diminue d'intensité, et l'énergie particulière des débuts commence à s'essouffler. Les créateurs font appel à moi car ils ont l'impression de ne plus savoir vers où aller et peuvent, par exemple, avoir du mal à identifier qui sont leurs clients. Leur discours commercial devient plus banal et leurs points forts/faibles sont mal identifiés. En un mot, ils ont perdu les sensations internes qui les dirigeaient naturellement, et les choses ne vont plus de soi. Au niveau de l'organisation, il peut y avoir des tensions et une lassitude avec parfois le désir sous-jacent « d'abandonner le bateau ». J'organise alors des espaces de travail que j'intitule « Nouvelles Perspectives » ou « Redéploiement ». Il s'agit de journées de travail qui se déroulent autour de trois axes distincts :

1. État des lieux et mise à plat des objectifs.
2. Modélisation dans l'espace.
3. Plan d'actions opérationnelles.

Chaque participant est invité à formuler son objectif personnel, et à le placer sous forme d'une phrase et d'un symbole dans l'espace délimité (espace « C »). Il se place à distance de son objectif (état présent) et nomme cet espace « A ». Chaque participant, à son tour, place donc deux cartons sur lesquels une/un phrase/mot/dessin symbolise l'objectif et l'état présent. Grâce aux uniques questions du *clean language*, et sans aucune autre remarque ni analyse, les participants sont amenés à faire une carte symbolique de la situation de l'entreprise, une fois les objectifs personnels placés.

Petit à petit, je pose des questions sur l'existence probable de liens entre les espaces (y a-t-il quelque chose entre l'espace X et l'espace Y ?), afin de faciliter l'apparition d'espaces qui ne sont pas apparents dans un premier temps. Il s'agit souvent d'endroits que les participants préfèrent éviter (espace risque/conflict/danger) à partir desquels de nouvelles informations sont verbalisées.

---

1. Sophie de Bryas est consultante en entreprise.

Les participants connaissent parfaitement la situation actuelle et ont souvent une bonne idée de ce qu'ils devraient faire. Leur problème, c'est qu'ils ne peuvent pas le faire car, souvent, une attente secrète ou une peur cachée agit malgré eux. J'ai, par exemple, rencontré le cas d'un créateur d'entreprise qui grâce à ce processus a pu prendre conscience que son objectif était en réalité un « grand rêve caché » qui l'empêchait de prendre des décisions concrètes. Ce rêve caché, une fois apparu dans le processus et exploré, s'est avéré finalement une sorte de « ballon de baudruche », vite dégonflé. Conscient alors que ce rêve n'était pas si attractif, ni finalement si motivant, il a pu se mobiliser à nouveau et, de façon plus pragmatique, envisager un redéploiement plus modeste, mais finalement plus engageant, de son entreprise.

## À retenir

Votre client possède en lui et autour de lui toutes les ressources dont il a besoin. Aidez-le à les contacter et étonnez-vous avec lui !

Un autre exemple qui me semble digne d'intérêt est celui de ce créateur d'entreprise, qui au bout de dix ans souhaitait commencer à moins travailler au quotidien (devait-il vendre son affaire ?), et cependant était très attaché à son entreprise. Il a finalement décidé de diminuer sa charge de travail et de se séparer des clients avec lesquels il avait peu de liens, afin de se recentrer vers une activité plus « sélective ». En se positionnant volontairement comme étant celui qui choisissait ses clients, et en ayant des rapports de qualité avec eux, il a résolu son dilemme « grossir ou vendre » et a ainsi pu conserver des méthodes de travail plus artisanales qui font son succès actuel.

Les répercussions au plan opérationnel sont parfois très étonnantes : déménagement, nouvelle identité graphique, changement de nom, de partenaires, démission. Tous ces événements peuvent être la conséquence de ces séances de travail. Je suis toujours étonnée de constater que les explorations du monde symbolique des personnes dans les structures et les organisations ont des influences directes et très concrètes. Les clients se sentent respectés et s'engagent avec beaucoup de plaisir et de créativité dans cette démarche ; ils en apprécient l'efficacité opérationnelle.

## Pour aller plus loin

Les trois méthodes présentées ci-dessus sont désormais utilisées dans le domaine du coaching en Grande-Bretagne, aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Italie et en France. Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter les sites Internet suivants :

[www.innovativepathways.net](http://www.innovativepathways.net)

[www.cleanlanguage.co.uk](http://www.cleanlanguage.co.uk)

### ***La puissance mystérieuse des métaphores***

- Lorsque nous devenons attentifs à la place que la métaphore peut avoir dans la conceptualisation et l'expression de notre pensée, nous nous ouvrons à de nouvelles façons de régler les problèmes liés à l'entreprise. Plus le problème est complexe, plus il est nécessaire de recourir au langage métaphorique pour le décrire. Au lieu d'insister pour mettre en place des solutions rapides et préétablies, il est préférable de prendre son temps et d'interroger le problème dans des termes métaphoriques.
- Quand les tâches à réaliser deviennent mécaniques et que les personnes les exécutent en les considérant « découpées d'un tout qu'ils ne voient pas », nous rencontrons des problèmes de démotivation, d'inefficacité et d'absentéisme.
- Quand une équipe ou une personne doit co-crée une solution et trouver une métaphore qui exprime sa compréhension de cette tâche, il y a une synchronisation des cerveaux, générant ainsi une plus grande énergie et plus d'intelligence.
- Travailler avec l'espace permet aux équipes de partager ensemble leurs valeurs profondes, leurs espoirs et leurs peurs. Lorsque nous comprenons les façons de penser de chacun au niveau de l'inconscient cognitif, alors ce que nous créons ensemble est autrement plus puissant.
- Et enfin, en tant que coachs, nous apprenons à nous éloigner d'une certaine voie de pouvoir et à laisser au client le soin de réorganiser sa propre façon de penser. Le *clean language* nous apprend à mettre de côté nos théories et nos interprétations afin de laisser émerger l'information.

- En utilisant ce processus, nous développons un respect pour la main mystérieuse qui guide les symboles et les métaphores générés par notre créativité.

### ***Bibliographie conseillée***

G. Claxton, *Hare Brain, Tortoise Mind*, The Ecco Press, Harper Perennial, 1997.

G. Claxton et B. Lucas, *Be Creative*, BBC Books, 2004.

C. G. Jung, *L'Homme et ses symboles*, Robert Laffont, 2002.

G. Lakoff et M. Johnson, *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, 1980.

G. Lakoff et M. Johnson, *Philosophy in the Flesh*, Basic Books, 1999.

H. R. Maturana et F. J. Varela, *L'Arbre de la connaissance*, Addison-Wesley France, 1994.

S. Suzuki, *Esprit zen esprit neuf*, Seuil, 1977.

P. Tompkins et J. Lawley, *Des métaphores dans la tête*, Dunod, 2006.

K. Wilber, *Une brève histoire de Tout*, Québec, Éditions de Mortagne, 1996.

## Chapitre 7

# Le coaching stratégique

Nader BARZIN

Le coaching stratégique, encore méconnu et peu pratiqué en France, nécessite deux compétences distinctes : celle autour de l'« humain » – compréhension du fonctionnement des individus et groupes –, et en même temps, la maîtrise du volet « business » : stratégie, organisation, sociologie des organisations, management et leadership, ainsi que la gestion du pouvoir dans les organisations.

Pour commencer à exercer le métier de coach stratégique, il faut au moins maîtriser parfaitement l'un de ces deux volets – et, à mon avis, plus particulièrement le second. Cette pratique est plutôt à la portée de consultants en management ayant une bonne compréhension de l'entreprise et des leviers de changement, ainsi qu'une ouverture naturelle aux questions humaines et qui, surtout, acceptent de se former de manière solide, au moins aux techniques de coaching.

### ***L'art de développer le leadership du dirigeant autour d'un défi organisationnel***

Les conseillers en stratégie déterminent les conséquences des évolutions de l'environnement et des innovations des concurrents pour leurs clients, ceci afin d'élaborer des stratégies qui permettront à l'entreprise de mieux répondre aux besoins de ses clients. Les évolutions stratégiques se traduisent nécessairement par des méthodes différentes d'action au sein de l'entreprise, d'où la nécessité du changement. L'environnement évolue de plus en plus rapidement, et le changement en entreprise est devenu permanent.

Or, les femmes et les hommes ont besoin de repères et de continuité dans leur vie professionnelle pour pouvoir sauvegarder leur « identité ». Le futur est par nature incertain, d'où un sentiment de perte et d'angoisse lié au changement, donnant lieu au stress, et aussi à la résistance au changement. C'est la raison pour laquelle, quand le management, souvent épaulé par des consultants externes, tente de mettre en place des initiatives de changement, le résultat n'est pas celui escompté. Ceci est compréhensible car les consultants ont une vision mécaniste de l'entreprise. Les solutions qu'ils imaginent tiennent bien sur le papier, mais quand le facteur humain entre en jeu (ils ne sont pas formés à le prendre en considération), les choses dérapent.

Une des fonctions d'un coach stratégique consiste à prendre cette dimension en considération et à la traiter. Même dans notre époque de changement continu, les organisations ont des cultures qui, par définition, possèdent une certaine stabilité et une certaine routine. Il y a aussi un contrat psychique entre l'organisation et l'individu : tant que ce contrat fonctionne bien, l'individu a le droit d'assouvir son besoin d'« appartenance », d'avoir une représentation sociale reconnue. La dimension politique des organisations amène les employés qui souhaitent réussir à respecter un certain nombre de règles du jeu, explicites et implicites. Mais que se passe-t-il quand ces contrats et les règles changent de manière soudaine ? Le changement amène les acteurs à percevoir et à se comporter de manière différente, incluant un certain risque – une baisse de productivité, le retrait défensif – et, pour ceux qui restent dans l'entreprise, l'acceptation et l'adaptation où, à ce stade, le changement est considéré comme quelque chose de positif. Une bonne manière d'accompagner les acteurs assujettis au changement est de les doter du pouvoir d'influencer le cours des choses. Cela diminue le sentiment d'impuissance et rend les personnes conscientes de leur potentiel : l'intérêt du coaching stratégique est d'intégrer différents acteurs et populations concernés dans la démarche du changement.

*La spécificité du coach stratégique est de comprendre et de prendre en considération ces aspects business et humain, et de faire ressurgir des solutions qui les intègrent. Par ailleurs, le coach stratégique fait cela avec la direction de l'entreprise en question, et pas à sa place comme c'est souvent le cas avec des consultants.*

## Choix d'un coaching stratégique au lieu d'une mission de conseil

Pourquoi une entreprise doit-elle faire appel plutôt à un coach stratégique qu'à un cabinet de conseil ? Pour plusieurs raisons :

- D'abord, le *coût* que cela engendre est moindre car les ressources internes de l'entreprise sont utilisées pour faire le nécessaire. Il ne s'agit pas d'une armée de jeunes consultants, souvent munis de beaux diplômes et sans aucune expérience de l'entreprise.
- Ensuite, le *savoir-faire* reste ainsi au sein de l'entreprise, ce qui contribue à la création ou au maintien de l'entreprise « apprenante » (*learning enterprise*), et permet de capitaliser les avantages des stratégies basées sur la *compétence*<sup>1</sup>.
- Enfin, le dirigeant qui s'offre le luxe d'un coach stratégique a, en permanence, un *alter ego*, quelqu'un avec qui il peut discuter librement et qui peut oser – avec tact et diplomatie bien sûr – lui servir de miroir, lui permettant de connaître la réalité des choses dans son entreprise et chez ses clients, et l'impact de son leadership sur ses troupes. La simple possibilité de pouvoir parler sans appréhension et en toute liberté avec un confident – ce qui n'est pas le cas avec d'autres personnes – baisse le niveau de stress du dirigeant, ainsi que les craintes naturelles liées à l'exercice du pouvoir.
- En outre, la possibilité qu'un changement entrepris par le biais d'un coaching stratégique réussisse est beaucoup plus importante car il s'agit d'une solution élaborée par l'ensemble des acteurs concernés, et à ce titre plus facile à adopter par tous.

Le coach stratégique peut aussi contrebalancer les lacunes de son dirigeant « coaché ». Très souvent, en France, les dirigeants sont issus des formations supérieures comme Polytechnique, Centrale, ou l'ENA (l'École nationale d'administration). Ils n'ont pas eu de formation à la stratégie, au management et au leadership. Le coach peut apporter sa connaissance technique dans ces domaines pour sensibiliser son « coaché » sur l'impact de ses décisions, et l'entraîner à l'art du leadership. C'est là où il est vraiment souhaitable que le coach stratégique possède aussi une formation solide dans les domaines « psy ».

1. Pour les stratégies basées sur la compétence, voir G. Hamel et A. Heene, *Competence-Based Competition*, Wiley, 1994 ; et C. K. Prahalad et G. Hamel, « The Core Competencies of Corporations », *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91, 1990.

Être capable de comprendre la structure psychique du « coaché » permet d'optimiser les interactions avec lui, et de prévoir des actions qui peuvent assouvir ses besoins psychiques. Un dirigeant doté d'une disposition plutôt narcissique pourrait prévoir, à titre d'exemple, de communiquer plus en public pour être admiré. Ou bien, savoir qu'un « coaché » a plutôt une disposition masochiste pourrait permettre au coach de le sensibiliser sur ses stratégies inconscientes d'auto-sabotage.

En outre, la sensibilité psychanalytique permet au coach de mieux gérer le transfert et contre-transfert, et d'éviter ainsi les risques de dérapages dans la relation de coaching. Cela n'est pas facile à cerner, et dans la plupart des formations de coaching on n'en fait même pas référence. Les transferts sont encore plus complexes dans les situations de groupes. Les observations du coach durant les interactions de comités de direction peuvent renseigner le dirigeant sur ces points. Mais un bon coach stratégique maîtrise les outils d'analyse sociologique des organisations, et intègre ainsi la dimension « stratégique » du comportement des acteurs dans ses analyses.

## **Comment une mission de coaching stratégique doit-elle démarrer pour maximiser les chances de réussite ?**

Il est difficile de répondre à cette question dans l'absolu. Les nécessités de chaque mission sont différentes. Cependant, avant d'accepter une mission, le coach doit se poser les questions suivantes :

- Comment la problématique a-t-elle surgi et qui demande l'aide du coach ?
- Qu'est-ce qui doit être fait et à quoi ressemblera la situation idéale après la mission ?
- Quels sont les acteurs et populations concernés, et comment faut-il les mobiliser ?
- Quels sont les risques pour l'organisation, pour le donneur d'ordre et pour le « coaché », ainsi que pour le coach lui-même ?
- S'agit-il d'un changement faisable et/ou désirable pour l'entreprise ?
- S'agit-il d'un vrai projet créateur de valeur, ou bien quelqu'un essaie-t-il d'utiliser cette occasion pour privilégier son intérêt personnel ?

- Quels sont les blocages possibles, et le coaché est-il en mesure de les dépasser ?
- S'il y a besoin de mobilisation de l'état-major et du personnel, quelle est leur position par rapport à ce changement ?

Le coach stratégique doit avoir suffisamment de « bouteille » pour pouvoir répondre à ces questions rapidement. Il est tout à fait acceptable de demander au donneur d'ordre de faire quelques entretiens préalables avec certains membres de l'organisation avant d'accepter une mission. Bien évidemment, il n'est pas nécessaire de communiquer sur l'objectif de la mission en question lors de ces entretiens – car il change souvent après ces entretiens préparatoires –, mais il faut prévoir une série de questions permettant de bien cerner la situation et les différents avis par rapport à l'objet de la mission. Le coach stratégique doit être capable *d'entendre* les uns et les autres et de créer des relations de confiance avec chaque personne rencontrée. Le coach expérimenté fait suffisamment appel à son « *feeling* », son instinct, pour *sentir* la situation. C'est là que l'expérience de l'entreprise et des questions du pouvoir s'avèrent indispensables. Le sociogramme élaboré lors de ces entretiens préliminaires permet d'identifier les leviers d'actions nécessaires et de confirmer les hypothèses de départ. Les alliés potentiels sont ainsi identifiés au sein de l'organisation. Doté de ces informations, le coach revoit son « coaché » pour élaborer *avec* lui la mission appropriée, et s'engage à la réaliser *avec* lui. La mission choisie est rarement identique à ce qui avait été défini au départ. C'est là que les compétences « business » et « humaines » du coach sont indispensables ; pour rassurer le « coaché », pour le convaincre des modifications nécessaires en cours de route, mais surtout pour être capable de lui faire des retours sur ce dont il/elle n'est pas conscient de manière et avec un rythme acceptables. Ce n'est pas évident de convaincre un leader d'aller dans une direction qui n'est pas la sienne. D'autant plus que c'est lui qui vous engage et qui vous paie ! *You need a business psychoanalyst with a great sense of diplomacy !*

## À retenir

La **confiance** est l'élément essentiel pour la réussite de tout coaching. Dans le coaching stratégique, cette confiance est d'autant plus indispensable car, ici, il ne s'agit pas seulement de la réussite du coaché, mais aussi de la situation dont il/elle est responsable. Les enjeux sont d'autant plus importants.

Parallèlement au fait d'aider le « coaché » à élaborer un plan rationnel et conscient, le coach stratégique doit aussi être capable de lui expliquer la rationalité des comportements observés qui peuvent paraître irrationnels à la surface – y compris, avec tact, les mécanismes de défense inconscients du « coaché » lui-même. Les forces psychiques inconscientes et conflictuelles peuvent être sources de tension. La capacité de comprendre la nature des mécanismes de défense renseigne le coach quant à l'origine de tels mécanismes – qu'ils soient primitifs comme la projection et l'introjection<sup>1</sup>, immatures, comme le déni, l'intellectualisation, l'isolation, le déplacement ou l'identification, ou autres révélant une maturité psychique comme l'humeur, la créativité et la sublimation – et la manière d'y remédier, sans mettre en déséquilibre son « coaché ».

Je reçois souvent en supervision des coachs stratégiques en début de carrière qui me consultent pour être assurés de ne pas passer à côté des dynamiques qui peuvent leur échapper, tant au plan business que psychique. Ces consultations, en toute confidentialité, et souvent sans le nom de l'entreprise ou du dirigeant en question, sont aussi un moyen d'éviter de se tromper et de ne pas ignorer la dimension psychique du coach lui-même et ses contre-transferts naturels.

### Pour aller plus loin

Comment choisir un coach stratégique ? La plupart des coachs sont d'anciens managers/exécutifs, psychologues/psychanalystes, psychologues/sociologues des organisations, consultants en organisation/stratégie, universitaires, ou anciens RH... Bien que possédant ce type de *background*, il faut tout de même qu'un coach stratégique possède l'expérience d'entreprise à haut niveau, d'excellentes capacités relationnelles et la capacité de créer des relations de confiance, la compréhension des organisations et du pouvoir, une intégrité implacable, la capacité de pouvoir dire avec diplomatie la « vérité » à son client de manière recevable, ainsi que de bonnes références de la part d'anciens clients. Il existe aussi des cabinets qui font du coaching stratégique – beaucoup plus aux États-Unis qu'en France. Soyez sûr qu'il s'agit d'un véritable .../...

1. L'introjection est un concept psychanalytique opposé à celui de projection. On doit ce concept à Sándor Ferenczi qui l'élabora en 1909, écrivant son fameux article « Transfert et introjection ». L'introjection est passage du dehors au dedans. Le névrosé repère un trait, une caractéristique à l'extérieur et se l'approprie. Certaines techniques de la PNL (programmation neuro-linguistique) permettent de mettre ce mécanisme en œuvre de manière consciente et positive pour le « coaché ».

.../...

coaching stratégique, et non pas d'un simple accompagnement. Un coach stratégique est un homme de confiance, un conseiller du prince, quelqu'un qui va prendre en charge le défi *avec* son « coaché ». Cela est un peu différent dans le cas d'un cabinet de coaching stratégique : le client n'est pas sûr d'avoir toujours le même coach, car au sein des cabinets les coaches ont leur spécialisation et ils peuvent être engagés sur d'autres missions.

## Le coût du coaching stratégique

La préparation est extrêmement importante en coaching stratégique, au contraire d'autres types de coaching où le coach peut se permettre de démarrer un dialogue en improvisation utilisant les règles de l'entretien de coaching. Cette préparation peut être assez élaborée, d'où le coût relativement élevé du coaching stratégique – en comparaison avec d'autres types de coaching évidemment, mais largement inférieur au coût d'une mission de conseil. Cette préparation ne prend pas la forme d'une intervention de conseil (faire à la place de...), mais d'un défrichage de ce qu'il y aurait à *faire*, et *comment*. Une observation poussée est requise, à la fois de la situation du business et des caractères du/des responsables qu'on coache, et comment leur comportement/approche risque d'avoir un impact sur la situation et leurs collaborateurs. De multiples discussions avec les parties concernées permettent d'avoir une compréhension plus juste de la situation et d'adapter la réponse de la personne « coachée » à cette situation.

Les personnes directement concernées sont souvent conscientes de la valeur ajoutée d'un coach stratégique. Le problème se rencontre souvent avec ceux qui doivent payer – la direction des achats par exemple – pour le coaching ; ils ne voient pas nécessairement l'apport d'un coach spécifique, car ils font souvent un « *benchmarking* » par rapport à des prix pratiqués par d'autres coaches.

## Un cas de coaching stratégique : nouvelle organisation européenne d'une multinationale pharmaceutique

Le directeur européen d'une multinationale pharmaceutique m'invitait, il y a plusieurs années, à lui donner du feed-back sur les changements qu'il avait prévus pour son organisation. L'année précédente, j'avais enseigné un cours

exécutif de management stratégique en Suisse et ce dirigeant, qui y participait, l'avait particulièrement apprécié. Il faisait appel à moi en tant qu'expert et ne connaissait pas ma casquette de « coach stratégique ».

Lors de notre premier entretien, il m'exposa la structure élaborée qu'il avait conçue pour sa future organisation. Avant de l'annoncer officiellement, il voulait me demander ce que j'en pensais et corriger d'éventuels points faibles. Je répondis que celle-ci était plutôt « élégante », mais qu'il me fallait en savoir un peu plus sur l'environnement des différentes « *business units* » de son entreprise, leurs stratégies et performances, ainsi que celles de leurs concurrents, et finalement sur les inefficacités de la structure actuelle, avant de pouvoir véritablement lui donner mon avis. Ma question paraissait, à ce dirigeant Norvégien d'une cinquantaine d'années de formation en médecine, doté d'une communication très efficace et épurée, bien trop complexe : « Ah, je ne peux pas répondre à tout ça en détail ! Je voulais juste avoir votre avis sur cette structure, si elle vous paraît adaptée ou non ? ! », me répondit-il.

La première partie de ce coaching stratégique consistait à sensibiliser le dirigeant lui-même sur le besoin d'informations complémentaires et les risques d'une action pas suffisamment réfléchie. « Je sais que notre concurrent principal est organisé comme ce que je prévois, car nous avons récemment embauché leur ancien directeur du marketing », m'annonça-t-il. Je lui demandai si ce concurrent avait de meilleurs résultats. « Bien sûr que non, nous sommes leaders dans notre domaine, nos résultats sont largement supérieurs ! » La discussion, qui dura une matinée, me permit de connaître les réelles raisons du désir de changement de ce dirigeant. Le véritable problème était qu'il était perçu comme peu dynamique par sa hiérarchie, et cela malgré les bonnes performances régionales. Comme il était de formation médicale, il attribuait cela au fait qu'il n'avait pas fait un MBA, ce qui expliquait sa participation au programme dans lequel j'avais enseigné l'année précédente, et son désir de mettre en place un changement d'organisation pour se valoriser aux yeux de sa hiérarchie. Je laisserai de côté les détails personnels de ce dirigeant (fils unique d'un homme public ayant une large visibilité à son époque en Norvège), car cela risquerait de nuire à la confidentialité de ce cas. Mais ces facteurs ont bien été pris en considération plus tard dans notre collaboration.

À la suite de ce premier entretien, j'ai pu avoir l'accord de mon « coaché » pour quelques entretiens avec les membres de son comité de direction, et également avec deux directeurs européens qui devaient venir à Paris. J'ai élaboré

un questionnaire qui abordait une première série de questions sur les changements dans l'environnement, et comment l'entreprise était affectée par cela et devait éventuellement changer ; comment l'historique et la culture de l'entreprise affectaient son fonctionnement actuel, la stratégie de l'entreprise, ses clients actuels et les « résultats » qu'ils cherchaient, l'offre actuelle de l'entreprise... Une seconde série de questions abordait la fonctionnalité, les synergies et capacités de l'équipe de direction, l'existence ou non de conflits.

Ayant fourni, dans le questionnaire, des définitions de différents types de changement, j'ai demandé à l'ensemble de l'équipe de déterminer, par rapport aux changements nécessaires, le rythme à mettre en place. Ils ont, à l'unanimité, opté pour un changement très progressif... Il y eut bien d'autres questions, notamment sur la culture de l'entreprise, le rôle du leadership et le style du dirigeant. Le traitement de ce questionnaire a pris environ deux à trois heures, mais à l'issue de chaque entretien j'avais réussi à faire le tour complet des questions stratégiques et organisationnelles avec l'ensemble de l'équipe de direction, et *surtout* à créer une relation de confiance avec eux. Je savais exactement ce qu'ils voulaient, et les informations complémentaires dont nous avons besoin. Ils se sont portés volontaires pour chercher ces informations, et nous avons prévu de nous voir en groupe pour les partager.

La demande initiale de choix de structure avait déjà disparu. Le dirigeant était heureux de recevoir ces renseignements extrêmement utiles de la part de ses lieutenants. Les directeurs étaient heureux d'avoir été consultés pour savoir *si* un changement était nécessaire. Une nouvelle énergie et un nouvel élan sont apparus au sein de l'équipe de direction. Mon « coaché » était ravi de voir comment l'allégeance de son équipe se renforçait. Je ne lui avais évidemment pas donné les retours de son équipe sur son propre leadership de manière brute. C'était notre contrat de départ, avec lui-même et avec les membres de son comité de direction : une confidentialité totale. Mais je commençais à le coacher pour améliorer son leadership, et il en était assez content.

La réunion de l'équipe m'a permis d'observer les interactions entre les différents membres. J'avais suffisamment d'éléments organisationnels pour construire un premier sociogramme et comprendre la source des conflits « justifiables ». Cette réunion m'a permis de commencer à comprendre les facteurs relationnels et psychiques. Ce qui était sûr, c'est que nous n'allions pas faire ce que le dirigeant m'avait demandé au départ, mais nous allions faire quelque chose qui allait être

positif pour l'entreprise et qui, surtout, allait améliorer le fonctionnement et la satisfaction de son équipe de direction et de ses troupes, et cela n'avait guère coûté que quelques jours de mon temps !

Ma décision, pour rapprocher la position de différents membres de l'équipe de direction, était d'organiser un week-end de formation au management stratégique dans un lieu agréable, pas loin de Paris. Là aussi, il y a une compétence propre au coach stratégique : pouvoir apporter l'état actuel (*state of the art*) des questions « business » à son client. Cela m'a demandé un peu de préparation, surtout concernant l'industrie de mon « coaché ». À l'issue de ces deux jours intenses, l'équipe de direction savait *où* il fallait aller et *comment* ! En plus, c'est eux-mêmes qui avaient décidé de cela, et étaient donc motivés pour le mettre en place. Mon dirigeant allait avoir sa réorganisation avec une structure adaptée, tout le monde adhérait, et les résultats étaient largement positifs. Le coaching stratégique de mon dirigeant s'arrête ici. Il y a eu une seconde phase de déclinaison de ces changements dans différentes entités et pays, et mobilisations de différentes populations que je ne développe pas par souci de brièveté.

### ***Une alternative économique à une mission de conseil***

Le coaching stratégique est une bonne alternative aux interventions de conseil avec des avantages non négligeables : faire ressurgir des solutions susceptibles de mieux fonctionner, d'être adoptées par tous, créer de nouveaux savoir-faire et les préserver au sein de l'entreprise.

Un coach stratégique, bien plus qu'un conseiller de confiance, prend en charge le défi en main *avec* son « coaché » – souvent le dirigeant. Pour réussir dans cette relation, une excellente maîtrise des facteurs « humains » en même temps que celle du « business » et du leadership sont indispensables. Ce « mixte » de compétence est assez rare, d'où la rareté de *véritables* coachs stratégiques.

Le coaching stratégique est, par nature, difficilement institutionnalisable, d'où la quasi-absence – surtout en France – de cabinets proposant une telle prestation. Il s'agit souvent d'une relation privilégiée entre un dirigeant et un coach stratégique ; relation qui, dans la plupart des cas, dure pendant des années, permet aux dirigeants de continuer à se développer, et aux coachs stratégiques d'assouvir leur soif de savoir et de contribution à améliorer l'existant.

### ***Bibliographie conseillée***

R. Charan, *Know-How : The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*, Crown Business, 2007.

F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

S. Ferenczi, « Transfert et introjection », *Psychanalyse I, Œuvres complètes*, tome I, 1908-1912, Payot, 1968.

M. Goldsmith, *Coaching for Leadership : How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*, Jossey-Bass, 2000.

R. Heifetz, *Leadership on the Line*, HBS Publishing, 2002.

B. Peltier, *The Psychology of Executive Coaching : Theory and Application*, Routledge, 2001.

L. Whitworth, *Co-Active Coaching : New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*, Davies-Black, Palo Alto, 1998.



## Chapitre 8

# La fluidité au cœur du coaching et du leadership

Bernadette BABAULT

Enseigner a éclairé, enrichi et simplifié ma conception et ma pratique du coaching et de la formation au leadership. Il s'agissait, là encore plus qu'ailleurs, de transmettre en la vivant plutôt qu'en l'expliquant, cette notion de fluidité qui m'est si chère. Passer d'une logique de l'effort à une logique de fluidité est pour moi ce qui permet d'être coach et ce qu'encourage le coaching, ce qui permet d'être un leader et ce qu'encourage le leadership. La fluidité est au cœur de tous nos grands moments, individuels et collectifs. Parler de logique évoque un programme, mais il n'y a pas de recette. Il faudrait plutôt parler d'une source intérieure à laquelle il nous appartient de retourner, d'un état toujours accessible et jamais acquis qui nous donne accès au meilleur de nous-mêmes, à notre intelligence la plus large, à nos actions les plus justes. Le coach et le leader encouragent ce mouvement, et acceptent qu'il soit toujours à refaire.

### *« Impasserelles »*

Lycéenne, polytechnicienne, ingénieur, manager, consultante, pendant plus de vingt ans je me suis appliquée à bien faire, sans réaliser que je me coupais d'un fonctionnement plus ouvert, plus intelligent, plus fluide. Il m'a fallu aller au bout de mes forces et de la patience de ceux qui m'entouraient pour retrouver le fil de cet autre fonctionnement, et petit à petit m'autoriser à lui faire

confiance. La fluidité entraîne la fluidité. M'y entraîner, entraîner les autres, entraîner les autres à entraîner, tout cela se fait dans le même mouvement et ce mouvement est devenu mon métier.

Mes interventions à Paris II ont été l'occasion de rendre transparent pendant que je le vivais ce jeu entre l'effort et la fluidité. Ce chemin de funambule, qui donnait à voir à la fois mon application et la fluidité qui me permettait d'en parler, m'a enseigné que ces modes ne s'excluent pas mais s'invitent mutuellement. En en faisant des occasions pédagogiques, je me suis réconciliée avec les rechutes que je redoutais, et avec mon impuissance à m'en guérir. J'ai vu dans cette impuissance une source de fluidité, dans mes impasses des passerelles. Au passage, je me suis réconciliée avec la question de l'évaluation, qui réveillait jusque-là mon insécurité d'élève appliquée, et dont je ne voyais pas comment elle pouvait se concilier avec le coaching. Je me dis aujourd'hui qu'il n'y a pas de limite au pouvoir de réconciliation du regard qui est au cœur du coaching.

## **De l'application à l'implication**

Passer de l'effort à la fluidité, c'est passer de l'application à l'implication. En m'appliquant, je reste à l'extérieur de ce qui se joue. En m'impliquant, j'en fais partie. Plusieurs éclairages m'ont aidée à comprendre ces deux mouvements et ce qu'ils entraînent.

## **Principe de fluidité**

La notion de fluidité me vient des travaux de Mihaly Csikszentmihalyi. Ce docteur en psychologie s'est intéressé aux expériences optimales. Dans ces moments exceptionnels, quel que soit le domaine ou la personne interrogée, il a détecté une combinaison d'implication, de fluidité, de conscience différente du temps, et de conscience différente de soi. J'ai trouvé ses descriptions limpides. Je me suis revue sur mes skis, en train d'enchaîner les virages sur une piste difficile, avec le sentiment que mes jambes s'accordent d'elles-mêmes aux bosses. Moment magique, je n'en reviens pas, normalement je ne skie pas aussi bien. Au moment où je me dis cela, je perds le fil, je retrouve mon appréhension, et je tombe en me disant que je savais bien que ce n'était pas si simple. Fulgurante expérience de la fluidité dans ce qu'elle a de gratifiant et d'instable.

*La fluidité se retrouve à toutes les échelles : les équipes, les organisations font l'expérience de ces moments où l'attention collective est focalisée sur un même but et où tout s'enchaîne naturellement. Ce sont des moments difficiles à expliquer, il est impossible de les programmer, et ils sont au cœur des victoires sportives et de la création de valeur dans les entreprises. Ce qui domine, dans ces moments de fluidité, c'est un sentiment diffus et profond d'être reliés, solidaires, qui se substitue aux préoccupations personnelles, aux cloisonnements entre départements, à nos définitions détaillées de frontières en tous genres.*

## Le choix de chaque instant

Le philosophe Terry Warner explique que nous avons à chaque instant le choix d'honorer ou de trahir ce sentiment d'être reliés. Si nous retenons notre mouvement spontané vers l'autre, cette trahison nous pèse et nous allons inconsciemment et immédiatement entretenir un scénario qui la justifie. Par exemple, si mon premier mouvement est de sourire à quelqu'un, mais que quelque chose me retient, alors automatiquement je vais me dire : « Avec lui, il vaut mieux être prudent. D'ailleurs il ne me sourit jamais, je ne vois pas pourquoi ce serait à moi de faire des efforts. » Du coup, cette histoire me prend la tête et je n'ai plus envie de sourire. Étiquettes, qualificatifs, justifications, nos définitions de nous-mêmes « par opposition aux autres » se renforcent, elles orientent ce que nous voyons et ce que nous faisons, elles nourrissent chez les autres des histoires similaires. Voilà comment nous nous coupons de notre fluidité.

Cet éclairage m'aide à voir dans mes préoccupations les signes d'un choix que j'ai fait, et je peux alors remonter en amont de ce choix, pour retrouver ce sentiment d'être reliée, et réécrire l'histoire en imaginant ce qui aurait pu se passer si j'avais laissé ce sentiment me guider. En coaching, quand on me présente un problème, à l'échelle d'une relation individuelle ou du fonctionnement d'une organisation, j'y vois les signes d'un choix similaire, et je recherche, au travers des histoires qui entretiennent nos désaccords, des signes de l'accord dont nous avons la nostalgie.

## Question de considération

Cette idée qu'il existe un état fluide, ouvert et relié, un « meilleur de nous-mêmes » qu'il nous appartient sans arrêt de retrouver m'est précieuse et délicate. Comment garder cette boussole intérieure sans en faire l'instrument d'une autre forme d'application à bien faire ? Comment résister à la tentation de m'en vouloir quand je n'y suis pas ?

Les études du cerveau menées par Henri Laborit puis Jacques Fradin m'ont aidée à sortir du reproche en démontrant qu'à ce stade de notre évolution la moindre perturbation ramène par construction au souci de soi. C'est ainsi que nous sommes faits. C'est comme si l'architecte de notre conscience avait deux sièges : le fauteuil bien stable du mode limbique chargé de notre protection, et la corde raide du mode néocortical, le mode de l'exploration, de la curiosité ouverte pour tout ce qui se présente. La moindre perturbation mobilise le mode limbique, qui se préoccupe, nous préoccupe, de ce qui est bon ou mauvais pour nous. Ses certitudes et ses programmes orientent notre attention et conditionnent nos réactions. Quand nous sommes dans ce mode, nous ne voyons pas d'autre voie que la lutte ou la fuite.

Encore et encore, nous sommes rattrapés par nos préoccupations. Lutter contre elles ou les nier, c'est entretenir le mode limbique qui les nourrit. Il y a un autre mouvement. Individuellement et collectivement, nous pouvons prendre nos préoccupations et nos problèmes en considération au lieu de les prendre au sérieux, et remonter en amont de la « fermeture » qui les a engendrés.

Vis-à-vis de moi et des autres, j'ai le choix entre la peur et l'amour. Hannah Arendt explique que dans le monde des affaires, on parle plutôt de considération. Vis-à-vis de son marché, de ses concurrents, de ses problèmes internes, une organisation a le choix entre la peur et la considération, entre la logique de l'effort et la logique de la fluidité. Le choix de la considération est toujours à refaire, en commençant par la considération pour ce qui limite « l'ouverture ». Il s'agit de rejoindre l'intention première du mouvement qui nous ferme, sans nous arrêter à ses objectifs et ses effets secondaires, qui sont souvent à l'opposé de l'intention. Quand je m'appliquais à avoir de bonnes notes, mon aspiration profonde n'était pas d'être reconnue mais d'être libre, débarrassée de mon besoin d'être reconnue, et je ne voyais pas d'autre chemin. Quand une équipe s'épuise à faire la guerre à une autre équipe, c'est une marque de reconnaissance. Nos peurs, nos rages, et le mode fermé qui les entretient, viennent de ce

qu'au plus profond nous aspirons aux retrouvailles avec nos ressources et notre confiance. Nous sommes tissés de paradoxes. Lorsque nous l'acceptons, toutes les réconciliations sont possibles.

Pour moi, être coach, être leader, c'est voir dans l'application à bien faire la nostalgie de l'implication et de la fluidité. C'est donner du champ à ce paradoxe et laisser ce champ dissoudre les histoires par lesquelles nous nous limitons, individuellement et collectivement.

## À retenir

S'entraîner à la fluidité, c'est entraîner les autres, et réciproquement.

Choisir la fluidité, c'est privilégier la curiosité et la considération, et laisser le reste couler de source.

Ce qui se présente à nous est toujours une invitation à la curiosité et à la considération, même (surtout ?) lorsque nous n'avons plus aucune curiosité, aucune considération.

Nous faisons à chaque instant le choix de l'état intérieur qui oriente nos perceptions et nos réactions. Le choix de la considération prend à contre-pied nos réflexes limbiques, tout en respectant leur intention profonde.

## Apprendre par l'enseignement

Le mouvement qu'encourage le coaching est un mouvement de considération pour nos faiblesses, nos travers, nos peurs, et pour notre impuissance à nous en débarrasser. Transmettre ce mouvement, c'est d'abord le vivre. Or le vivre, c'est accepter qu'il ne soit jamais acquis, que le plus expérimenté des coachs soit aussi impuissant à s'en saisir que le plus débutant. Ce que je peux transmettre de plus utile, c'est ce corps à corps avec une impuissance fondamentale, qu'une partie de moi n'acceptera jamais, et que je peux pourtant embrasser, pour constater à chaque fois que c'est du fond de ce gouffre que je tire ma force.

Enseigner à Paris II a été l'occasion d'illustrer au fur et à mesure que je le vivais ce jeu entre l'ouverture et la fermeture, en rebondissant joyeusement, à chaque fois que je le pouvais, sur les manifestations limbiques de mon application à être une bonne enseignante.

## Le courage d'avoir peur

L'occasion se présente dès la première seconde de la première séance. J'ai le trac. J'ai envie de me montrer à la hauteur, d'apporter aux participants quelque chose de nouveau pour eux. Je suis tentée de m'appuyer sur mon attirail académique, de démarrer ma présentation avec les transparents préparés pour me rassurer sur ce que j'ai à apporter. Je respire. Je suis passée et repassée par ce moment, par le choix qui s'offre : me cramponner avec sérieux ou lâcher prise avec le sourire. Faire attention ou être en confiance. Je me suis préparée à faire attention à être en confiance. Absurde mélange, qui me fait sourire intérieurement. Je reviens à moi l'espace d'un instant. Je peux voir les visages, je me sens reliée, par mon sourire à leur sourire, par mon besoin de bien faire à leur besoin de bien faire. Reliée par ce qui nous isole.

Je respire, et je me lance : « J'ai le trac. J'ai envie de vous apporter quelque chose. Une partie de moi me souffle que j'ai intérêt à être à la hauteur. Si vous êtes assis et que je suis debout devant vous, c'est que je dois avoir quelque chose que vous n'avez pas. » Nous nous sourions. Je continue : « Et si je ne savais pas plus que vous, ce qu'est le coaching ? » Je m'arrête un instant. Sourires hésitants. Il est encore temps de faire comme si je plaisantais. Je rassemble mon courage et ma confiance en eux. « Je ne sais pas plus que vous ce qu'est le coaching. Ce que j'ai appris, ce que je continue à apprendre, et à enseigner maintenant, à apprendre en l'enseignant, c'est que je peux m'installer dans ce "je ne sais pas" et en tirer une force que je ne trouve pas quand je m'installe dans mes certitudes. »

C'est drôle, il y a une joie très particulière à accepter d'être fondamentalement impuissant à être utile à soi et aux autres. C'est la joie de trouver ce qu'on cherchait au moment où on renonce à le chercher. Une joie qui se moque un peu de notre acharnement à chercher, mais gentiment. Retrouver cette joie, c'est peut-être la seule chose que je puisse faire d'utile, pour moi et pour ceux qui attendent de moi que je leur sois utile. Pour nous tous qui cherchons et cherchons les clés.

## La clé, c'est qu'il n'y en a pas

La clé, la clé, c'est qu'il n'y en a pas, et que nous sommes capables de l'accepter, capables de voir que cela ne nous prive de rien, et de sourire. Je suis

pendant un instant heureuse de ma formule, puis je retombe dans mes préoccupations : je voudrais trouver plus tangible, plus rassurant que cette pirouette. Nouveau rétablissement.

« Je suis tentée de vous donner des références, de vous parler des formations que j'ai suivies par exemple, mais le coaching, je l'ai appris en me promenant seule pendant des heures dans la forêt. Ce qui me permet d'être coach, c'est aussi d'avoir été une élève appliquée, un petit chef agacé et agaçant, et d'avoir réalisé que personne ne m'y avait forcée. J'ai fait ce choix comme j'aurais pu faire le choix d'être ouverte. J'ai fait ce choix, j'en ai souffert, mes collaborateurs en ont souffert. J'ai résisté à l'idée que c'était mon choix, puis j'ai culpabilisé. J'ai voulu me racheter, me voir comme quelqu'un qui avait été imparfait et qui s'était transformé. J'ai toujours cette tentation, j'ai toujours en moi le meilleur et le pire, et la possibilité de m'aimer comme je suis, de vous aimer comme vous êtes, et à chaque fois c'est un miracle.

Les bonnes intentions, les projets, les plans de changement, tout cela naît du sentiment que quelque chose n'est pas à sa place, et c'est un sentiment limbique, qui nous pousse à lutter ou à fuir en nous racontant que c'est ce que nous pouvons faire de mieux. Si quelqu'un me demande de l'aider à mieux fonctionner avec ses collègues, je vais m'intéresser à sa manière de bien fonctionner avec ses collègues, et à sa manière de se couper de cela. Cette exploration réveillera sa curiosité, son intention se transformera en attention. Il verra sa relation aux autres comme quelque chose à quoi il est invité en permanence.

Il verra, il verra. J'aimerais me donner, vous donner, le sentiment que je sais ce que je fais. En réalité, il se passe ce qu'il se passe, il voit ce qu'il choisit de voir. Je n'ai pas à savoir, je n'ai rien à faire, j'ai juste à être présente et curieuse. Ce n'est pas facile à concilier avec mon besoin de me sentir utile. Mais justement, mon travail à moi, c'est d'être là malgré ce besoin, ou plutôt, avec lui, en lui faisant de la place sans qu'il m'emporte. »

Une participante cite Christian Bobin dans son mémoire : « *Il y a ainsi des gens qui vous délivrent de vous-même, aussi naturellement que peut le faire la vue d'un cerisier en fleur ou d'un chaton jouant à attraper sa queue. Ces gens, leur vrai travail, c'est leur présence.* » Elle commente : « Et si, pour accompagner, il suffisait d'aimer ? »... Et si, pour enseigner, comme pour aimer, il suffisait d'être présente à ma difficulté d'être présente ?

## « *Good is the enemy of great* »

Les premières années, dans le souci de bien faire, d'apporter de la matière, j'ai partagé mes théories sur la fluidité dans l'entreprise, nous avons débattu des cas d'organisations et d'équipes qui ont fait le choix de la fluidité et du contraste avec ceux qui ne l'ont pas fait. J'aime mettre en regard les analyses de Marcus Buckingham sur ce que font les meilleurs managers et celles de Jim Collins sur les entreprises qui sont devenues excellentes sans avoir fait de plan de changement. Ils arrivent à la même conclusion : « *Good is the enemy of great.* » S'appliquer à bien faire, empêche d'être excellent. Les managers et dirigeants d'exception ont en commun une curiosité insatiable pour les talents de leurs collaborateurs et de leurs organisations. Chaque problème est l'occasion de mieux comprendre ce qui passionne l'organisation ou l'équipe, et ce qui lui réussit. « On est riches de nos problèmes », c'est aussi l'esprit des experts du *kaizen*, qui ont transformé l'industrie automobile et ont fait école dans de nombreux secteurs. En accompagnant des clients qui vivaient une transformation de ce type, j'ai mesuré à quel point les habitudes poussent à lutter ou à fuir face aux problèmes, à rechercher des coupables plutôt que de nouveaux éclairages. J'ai pu sentir aussi l'énergie qui se dégage quand une équipe sort de ce fonctionnement, le plaisir collectif à mobiliser une intelligence plus large des problèmes.

J'aime, nous aimons, nous rassurer avec des théories, des illustrations et des références bibliographiques. Ce texte en témoigne. C'est aussi une manière d'éviter le cœur du sujet, et, plus tard, de prendre conscience de ce qui nous pousse à éviter le cœur du sujet. Il ne s'agit pas seulement d'être d'accord avec la théorie de la fluidité. Il s'agit de prendre la mesure de ce qui résiste en nous, de donner leur place à ces résistances et de sentir ce basculement toujours inattendu vers la fluidité.

## La question de l'évaluation

Chaque année, quelle que soit l'adhésion à l'idée de la fluidité et de l'ouverture, la question de l'autoévaluation nous ramenait inmanquablement à la réalité de nos résistances. J'avais accueilli avec bonheur le paradoxe d'un diplôme de coaching. Ce n'est pas parce qu'il remplit certaines conditions qu'un coach peut s'autoriser à coacher, mais parce qu'il accepte que la question de la légitimité soit

toujours béante, comme un gouffre sous ses pieds, avec encore et encore la tentation d'être à la hauteur et d'apporter quelque chose, et le risque de basculer dans le souci de soi, comme le coaché ou le collaborateur. Il y a donc un paradoxe à combiner diplôme et coaching, et justement, l'entraînement du coaching est un entraînement à accueillir les paradoxes, les contradictions, les impossibilités.

La question de l'évaluation a demandé une adhésion plus profonde, qui a pris plus de temps, et qui a été plus riche aussi. Immanquablement, au moment où cette question se pose, l'atmosphère change. Murmures, discussions, brouhaha, nous voilà revenus à une ambiance de salle de classe, et mon premier réflexe est de prendre l'attitude de la maîtresse qui donne des explications.

« Si vous pouvez faire l'expérience de la fluidité sur une question aussi solidement ancrée dans le jugement et la fermeture, votre confiance dans votre mode ouvert augmentera. Faites l'essai, en deux temps. Faites d'abord votre autoévaluation sur le mode critique qui nous est habituel. Puis changez d'endroit. Allez dans votre fluidité, retrouvez un regard léger et joueur sur cette question. Laissez venir la note qui sonne juste, en accord avec ce que vous avez vécu pendant ce module. C'est cette note que je retiendrai. »

Le brouhaha continue, je sens monter l'impatience, mes explications sont embrouillées, tout cela entretient la frustration ambiante. C'est toujours intéressant, ce n'est jamais facile. Une partie de moi voudrait éviter toute cette frustration, alors que c'est le terrain de notre entraînement.

## Pour aller plus loin

Profiter de chaque tentation de lutte ou de fuite pour explorer ce qui se joue et laisser émerger une troisième voie, inspirée par notre considération pour toutes les forces en présence.

Jouer avec tout ce qui pèse, lui donner du champ, le laisser s'exprimer, et remonter à la source, avec amour et au besoin avec des outils, comme *le travail* de Byron Katie, *le choix* de Terry Warner et son Institut Arbinger, ou la *transformation essentielle* issue de la PNL.

## **Que retenir de tout cela ?**

Il n'y a rien d'essentiel que nous puissions retenir, rien d'essentiel que nous puissions perdre. La fluidité nous file entre les doigts si nous essayons de nous en saisir, nous la retrouvons en souriant de cette impuissance à nous en saisir. Plus les retrouvailles sont improbables, plus le sourire est radieux. L'entreprise est un territoire privilégié pour les retrouvailles improbables, on trouve à toutes les échelles des variantes de la lutte et de la fuite, des préoccupations individuelles aux plans de changement. C'est le terrain de multiples enjeux, de multiples incompréhensions, et chaque enjeu, chaque incompréhension est une invitation à retrouver le sens du jeu et du dialogue.

### **Bibliographie conseillée**

- Institut Arbinger, *Sortir de la boîte*, Ronan Denniel, 2006.
- H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Nathan, 2005.
- C. Boiron, *La Source du bonheur*, Albin Michel, 2000.
- M. Buckingham, *Manager contre vents et marées*, Village mondial, 2005.
- J. Collins, *De la performance à l'excellence*, Village mondial, 2006.
- D. Cooperrider, *Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- M. Csikszentmihalyi, *Vivre – La psychologie du bonheur*, Robert Laffont, 2004.
- T. Gallwey, *La Dynamique interne du travail : le rôle du mental*, Village Mondial, 2000.
- F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Livre de Poche, 2002.
- B. Katie, *Aimer ce qui est*, Ariane, 2003.
- G. Larrosa, *Apprendre et être*, ESF, 1998.
- F. Varela, *Quel savoir pour l'éthique ?*, La Découverte, 2004.

## Chapitre 9

# Du coaching individuel au coaching d'entreprise

Alain GAUTHIER

Une organisation est réellement apprenante quand elle est capable de créer le futur auquel ses membres et parties prenantes aspirent, tout en anticipant et s'adaptant à un environnement toujours changeant. Le coaching des dirigeants et de leurs équipes peut être un moyen puissant d'accélérer le développement de l'apprenance à tous les niveaux : individuel, en équipe ou réseau et organisationnel. La transformation de la culture et des structures est plus assurée quand le changement des mentalités, attitudes et comportements commence par le haut et se nourrit du travail en équipe et en réseau. Cette contribution examine les complémentarités entre coaching individuel, coaching d'équipe et coaching d'entreprise, ainsi que les effets amplificateurs qu'ensemble ils peuvent déclencher ou faciliter dans le développement de l'apprenance.

### ***Disciplines de l'entreprise apprenante***

Une entreprise acquiert un avantage compétitif durable lorsque sa culture, ses structures et ses processus lui permettent d'apprendre plus, mieux et plus vite que ses concurrents. Cette capacité d'apprendre ensemble, qui accroît en permanence l'intelligence collective, se construit au fil des années par la pratique

de plusieurs disciplines interdépendantes. Dans le livre *La Cinquième Discipline*<sup>1</sup>, Peter Senge et moi-même en avons identifié cinq :

- rechercher la maîtrise personnelle ;
- remettre en cause les schémas mentaux ;
- penser de manière systémique ;
- construire une vision partagée ;
- et apprendre en équipe.

La pratique des trois premières peut être favorisée par le coaching individuel, et celle des quatre dernières par le coaching d'équipe et d'entreprise.

## L'esprit de l'apprenance

*Apprendre en permanence – individuellement ou collectivement –, c'est vouloir progresser, dépasser les succès passés, tirer leçon des difficultés et parti des opportunités. L'objectif est de découvrir ou créer des approches nouvelles qui répondent mieux aux besoins réels et latents des différentes parties prenantes de l'organisation.*

Pour que l'envie d'apprendre reste forte, l'entreprise apprenante construit périodiquement une vision partagée à partir des visions individuelles, établissant ainsi un champ de tension créatrice ou d'insatisfaction constructive par rapport à la réalité présente. Ses membres examinent dans quelle mesure les structures et schémas mentaux actuels doivent être remis en cause pour progresser vers la vision. Ils recherchent les effets multiplicateurs en raisonnant de manière systémique. Et ils utilisent le travail en équipe ou en réseau pour clarifier leur vision, remettre en cause leurs habitudes de pensée et de comportement, réfléchir aux conséquences involontaires de leurs décisions et pratiquer le dialogue créatif.

---

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.

## Pratiquer l'apprenance

La pratique de l'apprenance (ou apprentissage individuel *et* collectif) repose sur la conception de l'entreprise comme un *réseau dynamique de relations et d'accords*. Apprendre conduit à améliorer sans cesse la qualité des relations et la nature des accords, à l'intérieur de l'organisation comme avec ses principales parties prenantes externes. La qualité des relations peut aller d'une « zone rouge ou orange » où dominent la peur, l'attaque et la contre-attaque, l'exploitation, l'absence d'écoute et de respect, à une « zone verte ou bleue » caractérisée par la confiance, le respect mutuel, l'appréciation, la synergie et la co-création. De même, la nature des accords peut aller du rapport de force, de la victoire ou du gain à tout prix et de l'utilisation des autres, au partenariat, au bénéfice mutuel et au sens de l'intérêt collectif.

Dans ses travaux de recherche approfondis, Jim Collins, auteur de *Built to Last*<sup>1</sup> et de *Good to Great*<sup>2</sup> (deux best-sellers aux États-Unis), montre que la valeur durable créée par une entreprise est liée à la qualité et au respect systématique de quelques valeurs clés dans ses relations internes et externes. Les valeurs pratiquées dans ces relations et accords nourrissent la culture de l'entreprise par une énergie qui génère également son évolution. Elles conduisent chacun à ne pas rester trop longtemps dans sa zone de confort et à remettre en cause ses modes de pensée et de comportement. Apprendre ensemble conduit à rechercher et adopter d'autres manières d'être et de travailler ensemble, à l'intérieur comme à travers les frontières de l'organisation. Voyons comment chacun des niveaux de coaching peut y contribuer.

## La contribution du coaching individuel

Le coaching individuel, et en particulier le coaching en partenariat (ou *partnership coaching*), permet de développer la maîtrise personnelle, la remise en cause des schémas mentaux et la pensée systémique. En posant des questions ouvertes et sans jugement implicite, le coach aide le coaché à clarifier sa vision personnelle et ses buts à court et long terme, à prendre conscience des cartes

---

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.  
2. *Ibid.*

mentales qui limitent sa perception de la réalité, et à se concentrer sur les détails de l'activité qu'il tente de mener à bien, sans se laisser distraire par des pensées négatives sur ses compétences et sa performance.

## La contribution du coaching d'équipe

Dans mon travail d'accompagnement d'équipes dirigeantes et d'équipes de projet dans différents pays, j'observe que l'équipe est un lieu privilégié où le changement de modes de pensée et de comportement peut être accéléré.

L'expression de valeurs et d'une vision partagées, comprenant le type de relations qui permettrait à chacun d'utiliser au mieux ses dons et de s'épanouir, crée un champ d'énergie où envie d'apprendre et de coopérer sont renforcées. Les perceptions différentes ou complémentaires de la réalité – du point de vue de chacune des parties prenantes internes et externes – offrent aux membres de l'équipe la possibilité d'apprécier leur diversité et de penser de manière plus systémique. Le choix de quelques priorités stratégiques pour l'équipe leur permet de mieux prendre conscience de leur interdépendance et de combiner responsabilités spécifiques et transversales. L'adoption en commun de règles du jeu ou normes comportementales est l'occasion pour chacun d'examiner la cohérence entre valeurs et comportements, et de demander l'aide de ses coéquipiers pour changer certaines de leurs habitudes personnelles. L'équipe représente alors un véritable laboratoire du changement où de nouvelles pratiques peuvent faire l'objet d'expérimentation et d'amélioration en commun.

Dans ce contexte de coaching d'équipe, le coaching individuel se révèle encore plus efficace. D'un côté, le coaching d'accompagnement permet à certains membres de l'équipe d'utiliser consciemment l'équipe comme champ d'expérience et d'application de leur changement personnel. De l'autre, le coaching d'insertion de nouveaux membres accélère leur acculturation et maximise leur contribution à l'équipe – par l'accès à un interlocuteur neutre qui les aide à réfléchir à leur expérience, à tirer parti de leur « œil neuf » et à adapter leur comportement. Dans les deux cas, le coach est plus efficace – du fait de sa connaissance de l'équipe –, et le coaché bénéficie également du feed-back de ses collègues, étant donné leurs engagements réciproques.

## À retenir

- Coaching individuel, coaching d'équipe et coaching d'entreprise sont par nature complémentaires dans leurs effets sur le comportement individuel des membres de l'organisation. Le premier met l'accent sur la maîtrise personnelle et les schémas mentaux individuels et collectifs, tandis que les deux suivants se concentrent sur les structures et la culture.
- Un changement fondamental et durable requiert des interventions coordonnées dans tous ces domaines et menées d'un point de vue systémique.
- Il n'y a pas de changement durable sans désir d'apprendre, et donc de désapprendre.
- Un coach efficace sait poser des questions ouvertes et encourager chez le coaché (individu, équipe ou entreprise) la remise en question de ses certitudes.

## La contribution du coaching d'entreprise

Le coaching d'entreprise (ou *corporate coaching*) peut prendre plusieurs formes complémentaires : coaching de plusieurs équipes ou réseaux qui traversent l'entreprise et différents niveaux hiérarchiques ; aide à la mise en place d'infrastructures d'apprenance ; identification et aide à la mise en œuvre des changements culturels correspondants.

*Le coaching successif ou simultané de plusieurs équipes ou réseaux* est l'occasion d'expérimenter et de diffuser de nouveaux modes de pensée et de comportement qui contribueront à modifier de manière organique la culture de l'entreprise. En travaillant d'abord avec des équipes qui ont une proportion suffisante de membres prédisposés à l'apprenance et au changement, il est possible de créer localement un autre climat de travail et des résultats qui attireront l'attention d'autres équipes plus attentistes ou conservatrices, et qui pourront les conduire à expérimenter à leur tour. La « danse du changement » commence souvent par des expériences pilotes qui permettent de « travailler avec les forces plutôt que contre elles ». Elle se poursuit en entraînant d'autres personnes dans cette dynamique, tout en écoutant ceux qui s'y opposent, mais sans dépenser de l'énergie à tenter de les convaincre.

La diffusion de l'innovation et de l'apprenance au-delà des premières expériences pilotes requiert *la mise en place de quelques infrastructures* au niveau de

l'entreprise : forum d'échanges (réels ou virtuels) où les membres les plus ouverts et curieux pourront rencontrer les innovateurs ; reconnaissance du rôle de « maillleurs internes » qui ont souvent des fonctions officielles de type développement humain, qualité ou méthodes, mais jouent en plus un rôle de codificateur et de diffuseur des innovations réalisées ; encouragement à la constitution de réseaux internes et externes à l'entreprise comme, par exemple, le réseau des « innov'acteurs » chez Solvay ou les réseaux de coopération avec les fournisseurs chez Hewlett Packard. Le rôle du coach d'entreprise est, d'une part, d'aider à détecter et amplifier les forces ou énergies de changement existantes (y compris les rôles et réseaux informels) qui permettent d'accélérer l'apprenance organisationnelle et, d'autre part, d'inciter les dirigeants exécutifs, opérationnels innovateurs et maillleurs internes à agir de concert pour tirer parti de cette dynamique.

*Les changements culturels* sont en grande partie déclenchés par de nouveaux comportements des leaders les plus visibles dans l'entreprise, ainsi que par la mise en évidence d'expérimentations collectives réussies dans certaines unités ou fonctions. Le coach d'entreprise peut inciter les leaders formels et informels à mieux communiquer par l'exemple dans leurs équipes comme dans l'ensemble de l'organisation, à expliciter les valeurs qui sous-tendent leurs comportements et à participer activement aux actions de formation des leaders émergents. Savoir apprendre ensemble peut alors devenir une des valeurs clés véritablement partagée.

### Pour aller plus loin

- Plusieurs travaux de recherche récents confirment que le degré de maturité des dirigeants est un facteur déterminant pour la transformation et la performance à long terme de leur organisation. Un dirigeant est mature s'il entre sciemment dans le cycle vertueux suivant : lâcher-prise → intuition de l'émergent → action juste → confiance en la vie → lâcher-prise
- Le profil de développement du leadership<sup>1</sup> permet à un dirigeant de mieux prendre conscience de son propre stade de développement ou de maturité – et à son coach de l'aider à choisir les pratiques personnelles et interpersonnelles qui favoriseront son développement.

.../...

1. Voir mon article « Le Développement du leadership » dans la bibliographie conseillée en fin de chapitre.

.../...

- Le meilleur moyen d'apprendre est d'enseigner soi-même. Tout dirigeant ne doit-il pas devenir un coach interne (ou jardinier d'hommes) pour progresser lui-même dans sa maturité de leader ?
- Le coach ne peut emmener le coaché que là où il est allé lui-même. Quel doit être le degré de maturité minimum du coach et comment l'accroître en permanence pour accompagner les dirigeants sur ce chemin de transformation personnelle et organisationnelle ?
- Dans un environnement complexe, le leadership doit être de plus en plus collectif (ou réparti dans l'organisation). Dans quelles conditions le coaching – à ses trois niveaux : individuel, d'équipe et d'entreprise – peut-il contribuer au développement de ce nouveau type de leadership qui sait faire appel à l'intelligence collective ?
- Comment mieux articuler programmes de développement personnel des managers (par exemple sous forme de séminaire, retraite, lecture, journal, groupe de dialogue) et coaching ?

### ***Importance de la réflexion dans l'action***

Il est essentiel d'aider les dirigeants à trouver le temps de la réflexion sur eux-mêmes, leur équipe et leur entreprise – dans un contexte où tout a tendance à s'accélérer et où les pressions sur leur emploi du temps deviennent de plus en plus fortes. Sans réflexion suffisante sur la réalité présente, sur leur part de responsabilité dans cette réalité et sur ce qui est susceptible d'émerger, les dirigeants se condamnent à réagir en reproduisant ce qui leur a réussi dans le passé. Le coaching individuel, le coaching d'équipe et le coaching d'entreprise offrent trois occasions aux dirigeants de réfléchir dans l'action. En les combinant, il est possible de trouver non seulement un chemin de sagesse individuel, mais aussi de développer l'intelligence collective et l'apprenance organisationnelle.

### ***Bibliographie conseillée***

J. Collins et J. L. Porras, *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First, 1996.

J. Collins, *Good to Great*, Random House Business Books, 2001.

D. Cory et R. Bradley, *Partnership Coaching*, The Systems Thinker, vol. 9, n° 4, mai 1998.

T. Gallwey, *The Inner Game of Work*, Random House Trade, 2001.

A. Gauthier, « Le Développement du leadership » in *Comités exécutifs – Voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, 2007.

C. Otto Scharmer, *Theory U – Leading from the Future as It Emerges*, Society for Organizational Learning, 2007.

P. Senge et al., *La Danse du changement*, First, 1999.

P. Senge et A. Gauthier, *La Cinquième Discipline – L'Art et la manière des organisations qui apprennent*, First, 1991.

W. R. Torbert, *Action Inquiry : The Secret of Timely and Transforming Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, 2004.

J. Whitmore, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, 2002.

## Chapitre 10

# Le coaching entre transformation personnelle et transformation collective

Laurence BARANSKI

Sous l'influence de leaders d'un genre nouveau, le monde bouge. Au cœur de ce mouvement se trouve une dynamique bien spécifique : celle née des interactions entre la transformation personnelle et la transformation collective. Elle en appelle à l'éveil de la conscience. Elle nous promet des mondes nouveaux à explorer et à créer, tant en soi qu'à l'extérieur de soi. Peut-on prédire où cela nous conduira ? Comment avancer, ensemble, vers ces nouveaux possibles ?

### *Le monde bouge, les personnes aussi*

Les hiérarchies de pouvoir basées sur des relations dominants/dominés ont fait long feu. Depuis quelques décennies, les approches du leadership nous proposent d'autres types de hiérarchies, plus fonctionnelles, plus apprenantes, plus à même de développer l'intelligence collective. Celles et ceux qui les ont testées peuvent apprécier leur efficacité. Mais ils ont pu aussi expérimenter à quel point ces nouvelles manières de « faire, dire et être ensemble » engagent chacun de nous et poussent à une remise en question de nos cadres de références personnels. La transformation collective ne peut faire l'économie de cette transformation personnelle. Ce texte propose un éclairage sur cette « transformation interactive » et, en conséquence, sur le rôle du coach dans cette dynamique.

## Les dirigeants mutants sont parmi nous

### Dessine-moi une organisation...

Claire est dirigeante de ce que l'on pourrait assimiler à une start-up transformatrice qui a pris naissance au sein d'un environnement beaucoup plus vaste, environnement qui traîne encore les lourdeurs d'une organisation imaginée sur un modèle taylorien et l'inertie associée. Claire a l'aval du comité exécutif pour conduire la transformation. Elle a carte blanche, il suffit que ses résultats économiques soient au rendez-vous. Ce n'est pas la part la plus facile du travail, compte tenu du contexte concurrentiel, de l'évolution de la demande des clients, de la complexité de l'offre.

Claire a au moins deux particularités. La première est qu'elle pense le monde en ronds, plutôt qu'en carrés, en courbes plutôt qu'en lignes. En fait, Claire ne sait pas dessiner un organigramme, avec des boîtes et des traits qui les relie. Plutôt que de figer une organisation sur le papier, elle préfère, encore et toujours, interroger la finalité du système dont elle a la charge, questionner les valeurs, imaginer de manière simple et concrète les processus à mettre en place, puis les co-construire avec ses collaborateurs. Ce style de management est nouveau, voire atypique, dans cet environnement-là. Compte tenu de cette différence qu'elle affiche et affirme, Claire oblige en permanence ses collaborateurs à penser autrement, à sortir des sentiers battus et des schémas habituels. À écouter leur intuition autant que leur raison.

Pour Claire, l'objectif collectif est premier. Transforme-t-elle pour autant les contributeurs – directeurs, managers, employés – en individus anonymes, substituables, dont les spécificités et l'unicité doivent être gommées au nom de l'intérêt général ? Non, au contraire, elle croit que la richesse vient aussi de nos différences mises en interaction. Elle est même convaincue, c'est sa seconde particularité, que le travail que nous avons à réaliser dans la vie, le seul qui nous permettra de produire du sens qui fasse réellement sens, c'est « d'être ». Apprendre à *être*, s'en donner les moyens. Pour Claire, l'efficacité en dépend. Dans cette perspective, tout manager, dans l'entreprise ou ailleurs, devient aussi un accompagnateur d'« êtres ».

Claire est une femme d'action et d'organisation, c'est certain, d'un nouveau type d'action et d'organisation.

## À la recherche d'une autre manière d'exercer le pouvoir

Sylvain est un jeune manager. Le jour où il apprend sa nomination, qui très certainement va progressivement le conduire aux plus hautes responsabilités de l'entreprise, il tombe malade. Un médecin pourrait dire qu'il fait une « dépression », lui dit qu'il s'agit d'une « nécessaire pause ». Que se passe-t-il ? Sylvain le sait : il veut ce parcours qui se dessine devant lui, il en a rêvé souvent. Mais... Il y a un « mais ». Sylvain a un problème avec le pouvoir. Pas avec les responsabilités liées au pouvoir, qu'il est prêt à assumer. Son problème est : *quel modèle d'exercice du pouvoir choisir ?* Va-t-il être obligé d'adopter ce qu'il voit dans son entreprise et ailleurs : la captation des énergies, l'arbitraire, les mensonges, le manque d'écoute, l'irrespect... tout cela brillamment justifié par le fait qu'il est impossible de faire autrement au nom de l'intérêt général, que diriger n'est pas une sinécure, cela répond à des lois auxquelles il faut se plier ? Sylvain sait qu'il noircit le tableau, mais il a la hantise d'être happé par ce système, cette culture qui lui semble d'un autre âge, pas du sien en tout cas.

Heureusement, outre le fait d'être passionné, Sylvain est curieux. Exemplarité managériale, de la fixation des objectifs au suivi des délégations, coopération et coévolution en lieu et place de la compétition acharnée, interactivité et transversalité, travail en équipe et fonctionnement en réseau... Sylvain va tout apprendre, ou plutôt, serait-il plus juste de dire, tout s'approprier de son potentiel et de son talent non encore exprimés.

Il pressentait, et il l'expérimente à présent chaque jour, que sa cohérence personnelle est une condition indispensable à la cohérence globale du système, à son inventivité et à sa durabilité : cohérence entre les actes et les paroles, entre les intentions affichées et les décisions prises. Ce travail est exigeant pour Sylvain. Il ne voudrait pourtant pas emprunter d'autres chemins, même plus confortables. Car il nierait une partie de ses aspirations et de ses valeurs, donc de lui-même.

Sylvain « apprend », dans les deux sens du terme, à passer du « *pouvoir captateur* » au « *pouvoir créateur* ».

## La mutation : un processus irréversible

Claire et Sylvain sont différents l'un de l'autre. Ils ont cependant des points communs, et ils pourraient se reconnaître dans le portrait de « l'autre ». C'est leur constat après lecture de ce texte.

*Très nombreux sont aujourd'hui les hommes et les femmes qui inventent de nouvelles manières de vivre ensemble, plus épanouissantes, tout en étant économiquement performantes. Ces personnes sont des **leaders mutants** qui se retrouvent de fait au cœur de la mutation des collectifs qu'elles entraînent.*

Bien que nombreuses, elles restent des pionnières. Leur engagement n'est pas de tout repos car les résistances culturelles sont multiples. Elles puisent leur énergie au fond d'elles-mêmes, dans leur désir et leur besoin – parfois vital – d'être en toute chose authentiques. Elles savent – elles l'espèrent en tout cas – qu'en développant de nouvelles pratiques, elles invitent chacun à les expérimenter, et qu'elles en favorisent l'essaimage, de proche et proche, de personne à personne. Jusqu'à ce que ce « nouveau » fasse totalement tache d'huile ? Certainement. Cela se fait lentement, mais cela se fait. Et il se pourrait d'ailleurs que nous soyons tous surpris. Car les systèmes ont la capacité de bifurquer plus vite qu'on ne l'aurait cru possible. C'est ce que souligne Malcolm Gladwell dans son ouvrage *Le Point de bascule* : « *Le monde peut sembler immuable, implacable. Il ne l'est pas. Une petite poussée au bon endroit peut le faire basculer.* »<sup>1</sup> Reste à savoir dans quel sens s'opérera la bascule et où elle nous entraînera...

## Confrontons nos visions

Imaginons un monde où les personnes se « développent » tout au long de leur vie, où elles ne cessent de mettre leur curiosité en action, d'apprendre, d'exprimer leur créativité. Et imaginons que dans ce même monde, les collectifs humains (États, institutions, entreprises, associations...) ne cessent de s'enrichir de cette intelligence individuelle à multiples facettes, sans pour autant perdre leur identité et leur finalité. Imaginons ce monde, riche de sa diversité et emprunt de respect des différences. Il est tel une source de vie sans cesse jaillissante. Une régénération permanente. Le voyez-vous ? Oui. Aimerez-vous y vivre ? Oui. Bien... Mais sommes-nous en train d'imaginer le même monde ?

---

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.

## Où nous entraîne la transformation collective ? Proposition

Il fut donc un temps où il était normal de considérer que dans une organisation humaine chacun était systématiquement « un peu moins » que celui de l'étage du dessus, et « un peu plus » que celui de l'étage du dessous. Mais les temps ont changé (même si ce temps-là existe encore en certains endroits). Rapidement, nous sommes passés de l'ordre et de la stabilité à l'incertitude et à la complexité, sur fond de révolution informationnelle. Parallèlement, notre vision de ce que peuvent être des organisations adaptées à notre monde contemporain, tout comme nos pratiques, n'ont cessé d'évoluer. Tout semble ainsi se passer comme si nous tournions la page. « Le monde des dinosaures, des barons, l'ancien monde, est déjà mort. Nous sommes déjà dans un monde nouveau. Il faut juste encore un peu travailler. Mais le processus est avancé et irréversible » vont jusqu'à dire certains, Claire en l'occurrence.

Mais à l'heure où cette page se tourne, tout semble également se passer comme si nous étions coincés entre deux logiques inconciliables, avec, d'un côté, l'indispensable *rentabilité économique* et, de l'autre, le *développement durable*, expression de notre responsabilité en tant que « forme de vivant » présente sur Terre qui a tout intérêt à en préserver les équilibres écologiques plutôt que de risquer de les rompre de manière irréversible. Sous de nombreux aspects, ces deux logiques semblent incompatibles. Actuellement, la première de ces logiques domine dans la gestion des activités humaines ; elle répond à des enjeux de court terme, voire d'immédiateté. La seconde répond, quant à elle, à des enjeux de long terme. Le « temps de l'argent » n'est pas celui de « l'humain et de la nature ». Par ailleurs, le « besoin excessif d'avoir », alimenté par la première logique, n'est pas toujours compatible avec « le désir d'être », facette majeure de la seconde. Lorsqu'on a la responsabilité d'un collectif, la situation peut devenir schizophrénique.

Les nouveaux modèles d'organisation, tels que les expérimentent Claire et Sylvain, donnent des pistes en vue de dépasser ces contradictions. On peut l'imaginer, ce n'est qu'un début. Car dénouer le nœud à la fois culturel et organisationnel dans lequel nous sommes pris va nous demander de faire preuve dans l'avenir de beaucoup plus d'imagination encore. Une imagination qui sera d'autant plus féconde que nous serons véritablement capables de nous abstraire des modèles du passé, un passé où l'on pouvait encore faire semblant d'ignorer que la Terre est une petite planète aux équilibres fragiles, située à la périphérie d'une petite galaxie, dans l'immensité d'un univers dont on ne sait

d'ailleurs pas grand-chose ; un passé où nous pouvions encore être excusables de ne pas avoir conscience que les humains qui l'habitent partagent une même « *communauté de destin* ». Les sources d'inspiration sur lesquelles prendre appui pour réinventer ce futur d'une humanité consciente des lois de la coévolution existent. L'une d'elles nous vient de René Passet qui, dès 1979, dans *L'Économique et le Vivant*<sup>1</sup>, nous permettait de comprendre qu'il n'y aucune idéologie, mais seulement du bon sens écologique à affirmer que nos systèmes économiques productivistes, tournés vers le « toujours plus » entraînent des effets écologiques et humains pervers, et sont une aberration totale au regard des « lois » de la nature dont nous sommes issus. Et qu'il est temps de penser autrement la gestion, l'organisation et la finalité des activités humaines en les resituant dans l'aventure de l'humanité, elle-même liée à l'aventure mystérieuse de la conscience, toutes deux se déployant dans celle non moins surprenante de l'univers.

Pour aller où ? Vers ce monde en mouvement que nous avons imaginé il y a quelques minutes ? Oui, si telle est notre envie. Dans tous les cas, et quel que soit le futur auquel nous donnerons naissance, il présuppose de développer un autre regard sur la vie sur Terre, sur son sens, sur nos relations aux autres, sur nous-mêmes. Nous voilà renvoyés à des questions d'ordre psychologique, anthropologique, métaphysique. En somme, à la transformation personnelle.

### **Où nous entraîne la transformation personnelle ? Proposition**

En matière de recherche d'équilibre personnel (d'un état de bien-être aussi stable que possible), les recherches ont, là encore, été prolifiques ces dernières décennies. Au XIX<sup>e</sup> siècle, grâce à Sigmund Freud, l'Occident a vu s'ouvrir la porte de l'inconscient. Puis, « les petites cousines de la psychanalyse » (l'analyse transactionnelle, l'hypnose éricksonienne, la gestalt-thérapie, la programmation neuro-linguistique,...) ont fait leur apparition. Elles furent rapidement rejointes par de nouvelles approches plus *transpersonnelles* avec Abraham H. Maslow en tête de file. Bien que l'on réduise son apport à la *Pyramide des besoins* largement expliquée dans les formations au management, les recherches de ce psychologue sont allées bien au-delà. Son étude des *expériences paroxystiques* (impression soudaine de plénitude, sentiment d'être relié à soi-même et au tout, comme une évidence) nous plonge dans d'autres espaces de l'inconscient

---

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.

et de l'esprit, plus spirituels, plus énergétiques, non sans lien avec les traditions de sagesse (bouddhiques, égyptiennes, amérindiennes...) et leurs enseignements, l'ensemble semblant converger quant à la place de *l'amour* dans les dynamiques de vie. Des liens vers d'autres pans de réalité auxquels nous sensibilisent également nombre de scientifiques dont le psychiatre Stanislav Grof.

Dans le même temps, le biologiste Henri Laborit nous a proposé une dénonciation ferme du rapport dominant/dominé sur lequel se sont historiquement construites notre vision de la société et son organisation. Dénonciation assortie d'une proposition : remplacer les trois mots « *Liberté, Égalité, Fraternité* » par « *Conscience, Connaissance et Imagination* » ; « *Conscience et Connaissance* » de nos déterminismes bio-psycho-socio-environnementaux, et « *Imagination* » comme ultime privilège de notre espèce, à un stade ultime de son aventure.

Que nous apprennent ces différentes approches ? Que l'être humain est complexe. Ses différentes dimensions – mentales, biologiques, psychologiques et spirituelles – coexistent, où qu'il se trouve et agisse. Elles sont actives, en soi et dans l'interaction avec « *l'autre* ». Ces approches nous indiquent également que l'être humain est tel « *un système ouvert* ». Dans cette perspective, faire l'expérience de soi n'est rien d'autre que partir à la découverte de ses propres territoires inexplorés, pour mieux y découvrir ses richesses et potentiels non encore dévoilés, et se les approprier.

Il est vrai, cette lecture de l'être humain ne fait pas l'unanimité. Car si au niveau de la transformation sociale nous sommes pris dans le nœud conceptuel évoqué précédemment, tout se passe en matière de transformation personnelle comme si nous étions bloqués sous une chape de plomb culturelle entretenue par une pensée occidentale dominante qui préfère encore et toujours véhiculer une vision limitée et fermée de l'être humain. Une pensée étouffante. Nous avons de ce fait le plus grand mal à faire preuve d'audace en reposant sur la « scène dirigeante » les questions auxquelles pourtant nous sommes tous confrontés : qui sommes-nous ? Où allons-nous ? Questions qui peuvent être complétées par : qu'est-ce que la vie ? Qu'est-ce que la mort ? Quel sens souhaitons-nous donner à notre vie, individuellement et collectivement ? Certes certains, tels Patrick Viveret<sup>1</sup>, nous alertent aujourd'hui, sur fond d'urgence écologique et climatique, en affirmant que « *l'humanité a rendez-vous avec elle-même* ». Si cela est

---

1. Philosophe et conseiller référendaire à la Cour des comptes.

vrai, cela implique que chacun de nous a rendez-vous avec lui-même. Aurons-nous la curiosité salutaire de nous aventurer à la conquête de ce nouvel Eldorado, celui de l'être humain en devenir ? Oserons-nous nous confronter à nous-mêmes, en acceptant les surprises que cela nous promet ? Jusqu'où accepterons-nous d'explorer la transformation personnelle ?

### Pour aller plus loin

Qui sommes-nous ? Où allons-nous ? Quelles soient posées à titre individuel ou pour l'ensemble de l'humanité, ces questions ne sont pas que métaphysiques ou spirituelles. Les réponses que nous apporterons constituent le socle à partir duquel nous pouvons ré-imaginer notre avenir individuel et collectif. Il est temps de revitaliser ces réponses, de nourrir leur contenu.

Et si la pollution émotionnelle avait sur nos vies et sur le fonctionnement de nos sociétés et de nos organisations des conséquences bien plus néfastes que la pollution écologique ? Si tel est le cas, il est urgent, en plus du tri des déchets et de l'adoption de comportements de consommateurs responsables, de nous former à une grammaire relationnelle libératrice. Libération sans jugement ni peur ni culpabilité de nos parasitages émotionnels, relationnels et intellectuels, dans lesquels nous sommes englués, depuis les cours d'école jusqu'aux comités de direction de nos plus grandes sociétés.

Il était une fois, dans l'univers, une planète. Chaque enfant qui naissait sur cette planète avait un « travail » à accomplir : trouver ce qui dans la vie le rendrait le plus heureux, ce qu'il avait le plus envie de réaliser, de faire, d'être. Bref, il avait à trouver son rêve de vie. Les adultes l'accompagnaient dans cette recherche. Puis, une fois le rêve trouvé, et rien ne pressait, toute la société était organisée de telle manière que l'enfant, devenu adolescent, puis adulte, réalise son rêve, qui pouvait d'ailleurs évoluer. Le principe sous-jacent à ce processus était qu'une personne qui trouve du sens à sa vie contribue à créer une société qui produit du sens, qu'une personne heureuse contribue à produire une société heureuse. Cette planète s'appelait Spire. Pourrait-elle inspirer la Terre et les terriens ?

### **Le coaching, entre transformation personnelle et transformation collective**

Surfer sur la vague des changements qui ont commencé à apparaître en Occident dans les années 1970, puis qui ont accéléré dans les années 1990, fut pour nous tous un apprentissage. Entrer dans celle des transformations qui s'annoncent va

nécessiter un nouvel apprentissage encore, tant au niveau personnel que collectif. Car imaginons que nous décidions de confronter véritablement nos visions des futurs possibles, puis que nous choissions de dénouer en conséquence les nœuds qui verrouillent actuellement nos manières de penser et de vivre : tout restera à faire ! Un travail exaltant... mais colossal ; pour tous, et en particulier pour les dirigeants et managers, qu'ils interviennent dans le champ de l'entreprise, de l'économie, du social ou du politique. Sur ce chemin, chacun peut légitimement éprouver le besoin d'être accompagné pour, grâce à la parole, l'écoute, la confrontation, se questionner, se recentrer, réassurer ses pas si nécessaire, son rythme, ses choix d'étapes. Pour mieux identifier ses limitations et aller au-delà. Pour oser rêver sans avoir l'impression d'y perdre son sens des responsabilités et sa lucidité. Cet accompagnement peut être le travail du coach, à la fois enseignant et enseigné, à la fois éclairer et éclairé.

## À retenir

Nombreuses sont les personnes qui veillent à exercer leurs responsabilités en restant authentiques et en cohérence avec leurs valeurs profondes, leurs aspirations, leurs rêves. Tout en servant leur engagement professionnel ou social, elles ne veulent plus se trahir elles-mêmes.

Ces personnes ne cherchent pas à maintenir à tout prix « en état » les systèmes au sein desquels nous évoluons. Elles questionnent au contraire la finalité et le sens de ces systèmes, et tentent de les reconfigurer en y injectant des valeurs humanistes, de la conscience et de la vie.

Cette recherche de cohérence, entre valeurs et réalité, les amène à se questionner en permanence sur elles-mêmes, sur leurs choix et leurs décisions, et à rechercher « d'autres manières d'être, de faire, et de dire ensemble ».

En agissant ainsi, ces mutants, collaborateurs, managers ou dirigeants deviennent les pionnières et les pionniers de transformations collectives profondes et innovantes. Elles et ils ouvrent de nouveaux territoires où il est possible de vivre ensemble, plus épanouis, mais aussi plus efficaces, dans le respect et l'utilisation créatrice de nos différences.

Les mondes extérieurs que nous construisons sont la résultante de nos mondes intérieurs en interaction. Placée au cœur de l'exercice du pouvoir et de la gouvernance, cette dynamique interactive nous transforme en co-chercheurs de nouvelles organisations socioprofessionnelles, en co-créateurs de sens, et, sur ces nouveaux chemins, en compagnons et enseignants mutuels.

## **Monter toujours plus haut**

« *Le mot d'humanisme a été décrié dans les obscures années structuralistes où avaient disparu le sujet et l'histoire. Quel beau mot pourtant qui signifie le souci de l'humain autant individuel que social et planétaire* » écrit Edgar Morin dans un texte en hommage à Jacques Robin, humaniste et visionnaire.

*Placé entre la transformation personnelle et la transformation collective, le coaching se met au service de cet idéal humaniste. Il va plus loin. En invitant à explorer ses dimensions intérieures tout comme à développer une « écologie de l'action » locale tout autant que globale, il se met au service de l'émergence d'une conscience planétaire.*

Utopie ? Pas si l'on en croit la très jolie proposition de Dom Helder Camara : « *Lorsque nous sommes seuls à rêver, cela ne demeure qu'un rêve. Lorsque nous rêvons ensemble ce n'est plus seulement un rêve, c'est le début de la réalité.* »<sup>1</sup> Gageons que celui de l'éveil de la conscience nous permettra de réaliser celui de l'humanisme, et même d'aller plus loin. Nous vivons alors dans une société qui aura intégré l'idée selon laquelle le monde extérieur n'est que le reflet de notre monde intérieur. Une société qui, renouvelant la pensée socratique, nous proposera en guise de mantras laïques et démocratiques : pour accéder à la complexité du monde, accède à ta propre complexité ; pour trouver de la stabilité dans ce monde, trouve ta propre stabilité ; pour faire émerger un monde léger et joyeux, autorise-toi la joie et la légèreté.

### **Bibliographie conseillée**

M. Gladwell, *Le Point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses*, Transcontinental, 2003.

S. Grof, *Quand l'impossible arrive – Aventures dans les réalités non ordinaires*, Guy Trédaniel Éditeur, 2007.

A. H. Maslow, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, 1972.

1. Dom Helder Camara (7 février 1909, Fortaleza – 27 août 1999, Recife, Brésil) fut archevêque d'Olinda et Recife. On lui attribue cette phrase.

R. Passet, *L'Économique et le Vivant*, Payot, 1979.

J. Robin, *Changer d'ère*, Seuil, 1989.

P. Viveret, *Pourquoi ça ne va pas plus mal ?*, Fayard, coll. « Transversales », 2005.

Et aussi les ouvrages et travaux de : Gilles Guattari, Henri Laborit, Jacques Lecomte, Manfred Mack, Edgar Morin, Basarab Nicolescu, Jean-François Noubel, Béatrice Quasnik, Jean Tellez, Joël de Rosnay, Peter Senge, Hervé Sérieyx...



## Chapitre 11

# Coaching et dépendance

Yvan LEMAIRE

Les facteurs de dépendance sont très présents dans la relation de coaching. Il suffit de les connaître et de connaître les mécanismes de la dépendance pour s'en convaincre : mieux-être, développement personnel, pouvoir, soulagement des souffrances, valorisation sociale... sont autant de bénéfices qui favorisent la dépendance du coaché... et du coach !

Mais s'agissant d'un travail sur les croyances et les représentations, et non pas d'une substance telle qu'alcool ou drogue, la question de la dépendance est délicate, notamment en termes de détection et d'évaluation : la dépendance en matière de coaching s'installe de manière insidieuse, sur fond de relation bienveillante et constructive, cautionnée par le(s) prescripteur(s).

L'échelle du docteur Maultsby, qui permet d'évaluer les croyances, peut nous aider à évaluer une dépendance. D'autre part, la supervision du coach et l'évaluation du niveau d'autonomie du coaché sont déterminantes. Enfin, le niveau de connaissance de soi et de conscience du coaché et du coach favorisent la prévention, la détection et la décision face à un risque de dépendance. Mais tout cela n'est utile que si l'on veut prévenir ou guérir la dépendance...

### ***Pourquoi associer « coaching » et « dépendance » ?***

Le coaching se développe fortement, de manière visible (médias, écoles, consommation des entreprises...) et invisible (techniques de coaching utilisées dans les domaines liés à l'accompagnement, tels que le management, hiérarchique ou transversal, la formation, le conseil, la vente...). De plus, les besoins

d'accompagnement sont toujours plus nombreux dans les entreprises : fusion, acquisition, restructuration, délocalisation, concurrence, prise de décision, adaptation aux situations nouvelles, etc.

Le coaching en entreprise permettant l'accompagnement des individus et des équipes dans le cadre d'objectifs professionnels, vous pouvez vous demander, si vous n'avez jamais été coaché, en quoi les phénomènes de dépendance peuvent le concerner. Cependant, le personnel des entreprises étant confronté de plus en plus souvent à des problématiques de plus en plus complexes et des responsabilités de plus en plus difficiles à assumer, le coaching réussi apparaît vite comme un petit miracle et ceux qui y ont goûté, qu'ils soient coachés, prescripteurs, équipes ou organisations, en redemandent, sans savoir, pour certains, ce qui se passe dans la relation de coaching.

J'aborderai ici les mécanismes et les risques de dépendance, ainsi que les possibilités de la détecter et d'y remédier, dans le cadre du coaching individuel seul, pour des raisons de simplification.

## Qu'est-ce que la dépendance ?

J'essaierai dans un premier temps de caractériser la dépendance, et je prends pour cela l'exemple de l'alcoolisme : la dépendance peut être définie dans ce cas comme la perte de la liberté de s'abstenir de boire de l'alcool, et ses caractéristiques sont : la solitude, la culpabilité, une sensibilité exacerbée, la violence, la rationalisation, le déni, une image de soi perturbée, une détérioration mentale. Pour compléter, notez que l'alcool présente des facteurs de gratification, que l'on appelle bénéfiques secondaires : il réduit la peur, l'anxiété, l'inhibition, permet d'être plus convivial, communicant, présente un plaisir gustatif et olfactif, et soulage le déplaisir et la souffrance.

*Bénéfices secondaires : facteurs de gratification qui aident à l'installation et au renforcement de la dépendance, et en freinent l'arrêt (exemples dans le coaching : pouvoir, soulagement des souffrances, valorisation sociale, prise en charge...).*

*Dépendance : perte de la liberté de s'abstenir de (se faire coacher par exemple).*

***Prescripteur** : personne qui recommande ou conseille le coaching. En entreprise, il s'agit souvent du responsable hiérarchique ou du responsable des ressources humaines, voire du responsable de la formation.*

Enfin, les différentes étapes du cheminement qui mène à la dépendance alcoolique sont, dans un premier temps, la rencontre, à l'occasion d'événements festifs le plus souvent ; on en apprécie alors les effets. Puis il y a recherche active pour en retrouver les effets appréciés. Et finalement, il y a augmentation des doses pour retrouver encore ces effets, jusqu'à déchéance où l'on ne vit plus que pour ça.

L'alcoolisme est aujourd'hui reconnu comme étant une maladie, et mon but n'est pas d'assimiler la dépendance au coaching à une maladie, mais de faire un parallèle avec un phénomène de dépendance connu, pour aider à en détecter les signes et les caractéristiques. L'intérêt de ce parallèle me semble majeur, car l'alcoolisme est plus qu'une dépendance à une substance, c'est une maladie « bio-psycho-sociale » : « bio » pour biologique, symbolisant la dépendance physiologique à la substance ; « psycho » pour psychologique car il y a une association et un conditionnement qui s'opèrent au niveau du mental ; et « sociale » car elle trouve la plupart du temps ses fondements dans des comportements sociaux (alcool festif).

Revenons quelques instants sur la dimension psychologique, et plus particulièrement sur les notions de réflexe inconditionnel et réflexe conditionnel, importantes pour une bonne compréhension des mécanismes de dépendance : le réflexe inconditionnel correspond à ce qui se passe instinctivement dans l'organisme, alors que le réflexe conditionnel correspond au déclenchement de mécanismes automatiques du fait de causes similaires à celles qui auraient dû réellement les déclencher : dans un certain contexte, une association s'est faite entre la cause réelle et la cause similaire ; le réflexe conditionnel est dit de type acquis et s'appuie sur un réflexe inconditionnel pour s'installer. Dans le cas de l'alcoolisme, il y a association entre la consommation d'alcool et le plaisir lié à la convivialité, la fête, la désinhibition, le soulagement de souffrances. Il y a progressivement un renforcement du réflexe conditionnel et de l'association, par proximité spatiale (conditionnement lié aux choses contenues dans l'environnement aux moments où il s'opère, l'alcool est presque toujours disponible là où il y a fête), et proximité temporelle (conditionnement lié à la répétition et à un délai court entre les deux événements).

Je souligne ici l'importance de la dimension mentale et psychologique du processus de dépendance. Et si je fais un parallèle avec mes croyances, qui ne sont pas une substance que l'on ingère, mais qui se construisent, elles aussi, dans une dimension psychosociale et qui ont une influence directe sur mes sensations physiques de bien-être ou de mal-être (par exemple, plus je me crois en danger, plus je panique et me paralyse, me fatigue ; plus je me sens aimé et compris, plus je me sens euphorique et détendu, etc.), je peux aisément imaginer qu'un processus de dépendance à mes croyances existe : si une croyance me fait du bien, me soulage, m'est transmise dans le cadre d'une relation plus ou moins affective, elle m'invite donc à l'associer aux bénéfices que j'en retire. La répétition des situations vécues, rencontrées, voire recherchées, dans lesquelles je vérifie que cette croyance semble vraie et me fait du bien, vient renforcer cette croyance et finit par créer un conditionnement.

*Réflexe conditionnel : déclenchement de mécanismes automatiques du fait de causes similaires à celles qui auraient dû réellement les déclencher (exemple : association entre côtoiement du coach et mieux-être).*

Dans un phénomène de dépendance comme l'alcoolisme, la personne est plus ou moins consciente de sa dépendance et sait que cette dépendance est mauvaise pour sa santé, même si elle la nie, mais elle continue à boire et entretient sa dépendance, parce qu'elle en apprécie les bénéfices secondaires (cf. *supra*).

Concernant mes croyances, je remarque des phénomènes similaires : selon Paul Diel, l'homme perd de vue ses besoins primaires (recherche du beau, du vrai, du bon, du juste, du bien, besoin d'aimer, de donner un sens à sa vie, de créer), pour se consacrer à la satisfaction de ses besoins secondaires, moins essentiels, souvent plus matériels ou liés à l'image qu'il veut donner au monde (possessions matérielles, reconnaissance sociale, argent, pouvoir). La relation qu'il construit et entretient avec le monde qui l'entoure, crée et installe des habitudes, qui, avec la répétition, se transforment en conditionnement. Il forge alors des croyances, qui expliquent, justifient, rationalisent ses comportements-conditionnements. Il renforce régulièrement ce conditionnement au gré des situations vécues et peut aller jusqu'à provoquer des situations, pour vérifier, confirmer, que son raisonnement-comportement-conditionnement est « juste ». Certaines croyances apportent du bien-être, d'autres desservent, voire pire. Mais ce conditionnement et le processus de renforcement créent un phénomène de dépendance où il devient dépendant de ses croyances, même limitantes, voire dangereuses,

difficilement capable d'en prendre conscience et les (se) justifiant par tous les moyens chaque fois que c'est nécessaire. Autant il est aisé aujourd'hui (mais ça n'a pas toujours été le cas, pour des raisons culturelles et donc des croyances...) de juger négativement la dépendance à l'alcool, tant elle est néfaste à moyen/long terme pour l'individu, autant il est difficile d'évaluer si une croyance est bonne ou mauvaise. Le docteur Maultsby propose à ce sujet une échelle de mesure : si l'on peut répondre « oui » à au moins trois des questions ci-dessous, la croyance pourra être considérée comme bonne et conservée ; dans le cas contraire, il faudra la faire évoluer ou la remplacer par une autre, qui permette d'obtenir au moins trois « oui » :

- Cette croyance m'aide-t-elle à protéger ma vie et ma santé ?
- M'aide-t-elle à atteindre mes objectifs à court et long termes ?
- M'aide-t-elle à résoudre ou éviter les conflits intérieurs et/ou avec les autres ?
- M'aide-t-elle à ressentir les émotions que je veux ressentir ?
- Est-elle fondée sur un fait ?

Le mécanisme de la dépendance et l'idée de dépendance à mes croyances ayant été abordés, j'aimerais dire en quoi le domaine du coaching peut être concerné par la dépendance.

Tout d'abord, le coaching vise à travailler sur les représentations qu'a le coaché de la réalité ; nous sommes donc bien dans le domaine des croyances. Ensuite, j'avoue, en tant que coaché, que c'est « un vrai bonheur » de « se faire chou-chouter dans un monde de brutes » : trouver un espace ouvert rien que pour moi, par un coach qui m'accueille avec toute la bienveillance qui sied à sa posture et qui m'aide à voir le positif, le bien, la valeur, la force, l'opportunité, les solutions, là où, seul, je ne vois que le problème, le négatif, l'incapacité, la faiblesse, le défaut, l'impasse... On m'a tellement bien appris à détecter les faiblesses et les défauts, et surtout à les cacher, à tout faire pour ne pas échouer, réussir coûte que coûte... Avoir en face de moi quelqu'un qui m'accepte tel que je suis, m'aide à révéler mon potentiel et à avancer, ça me fait du bien. Et si je répète l'opération suffisamment souvent, j'y prends goût. Pour peu que j'en tire des bénéfices, que je progresse, me sente mieux, écouté, compris, jusqu'à avoir envie de raconter mes séquences de coaching à mes amis. J'existe un peu plus, un peu mieux.

Ces bénéfices sont-ils primaires ou secondaires ? Là est vraisemblablement une question importante, mais essayons tout d'abord d'identifier les risques de dépendance, côté coaché.

## La dépendance du coaché

Le coach accompagne la libération des potentiels du coaché, et j'aime bien la formule selon laquelle « il l'autorise à s'autoriser à... », ce qui ouvre un espace de liberté avec des limites, des garde-fous, et donc une certaine sécurité. Le coaché se met alors relativement en risque et peut développer ses capacités. Si à chaque séquence je me sens mieux, plus performant et que ça contribue à ma réussite, que je gagne plus d'argent, me sens plus libre et plus apte à prendre ma vie en main, je peux rapidement devenir dépendant de toutes ces sensations et solliciter toujours plus, et sur de nouvelles problématiques, mon coach qui m'aide tant.

De plus, si le coach, en travaillant à l'atteinte d'objectifs professionnels, soulage au passage mes souffrances (solitude, culpabilité, timidité, honte, angoisse, peur, colère, haine), la dépendance peut s'installer très rapidement : je ne me sens plus coupable et je n'ai plus honte, car je suis accueilli avec bienveillance ; ma timidité s'efface, car je suis en confiance avec mon coach ; mon angoisse et ma peur s'estompent car je suis rassuré (garde-fou, contrat, sécurité, déontologie) ; ma colère et ma haine n'ont alors plus lieu d'être.

Cependant, gardons les pieds sur terre, car il peut être difficile de dupliquer les sensations agréables vécues en séance de coaching dans la « vraie vie », comme de mettre en pratique des « vérités absolues », redécouvertes en séance mais peu adaptées au monde actuel. Sinon, je risque de fuir la réalité, pour me réfugier le plus souvent possible en séance de coaching. À l'extrême, je pourrais imaginer ne plus vivre que pour ça (à comparer au stade de déchéance de l'alcoolisme – cf. *supra*). Ceci me semble valable aussi pour la thérapie : les services spécialisés de certains hôpitaux voient aujourd'hui arriver des personnes se plaignant de dépendance à la thérapie. C'est certainement aussi une des meilleures armes des sectes pour rendre les personnes dépendantes : on vous fait entrevoir un monde meilleur, voire idéal, mais inadapté à la réalité, et on vous prend en charge psychologiquement, moyennant le plus souvent finance et dévotion.

Cet aspect de manipulation mentale mis à part, à travers le coaching je vis des expériences nouvelles et si je sollicite plusieurs coachs, je peux expérimenter des techniques différentes, allant de l'analyse transactionnelle à l'hypnose éricksonienne, en passant par la PNL et l'approche non directive centrée sur la personne – la plupart de ces techniques sont aussi utilisées en thérapie –, ce qui me permet de pousser toujours plus loin mon développement personnel et je peux alors devenir « accro » au coaching, au développement personnel ou au coach qui me l'apporte : l'association (cf. réflexe conditionnel) peut se faire indifféremment sur chacun des trois.

Enfin, c'est valorisant socialement d'avoir un coach, c'est à la mode, c'est aussi considéré comme un des attributs du pouvoir. Pouvoir, qui, en tant que bénéfice secondaire, est un facteur de dépendance particulièrement puissant. Et comme le coaching peut servir aussi bien des objectifs de dépassement de soi que de dépassement des autres, si j'aime la compétition, la domination, le pouvoir et que je réussis à atteindre mes objectifs grâce au coaching, je serai logiquement enclin à continuer pour gagner toujours plus, et je risque de devenir dépendant. La relation de coaching apparaît ici comme un terrain très favorable à la naissance et au développement de la dépendance.

Les risques de dépendance au coach sont comparés le plus souvent aux risques de dépendance au thérapeute ou au « gourou » : le coach, tout comme ces derniers, travaille sur les croyances du coaché, ses représentations de la réalité. En tant que coach, je suis donc dans une position où il m'est facile de rendre mon client dépendant : il me suffit de soulager ses souffrances en lui donnant par exemple les conseils, méthodes ou solutions qui lui permettront de résoudre ses problèmes ou de l'accompagner dans son développement personnel et spirituel. Le client me sollicite alors systématiquement chaque fois qu'il est confronté à une difficulté.

De plus, si je détecte une faiblesse psychologique chez mon client, je peux l'exploiter et le rendre dépendant. Si la personne manque de confiance en elle par exemple, je peux la rassurer, voire utiliser mon influence pour la protéger. Je pourrai alors aller jusqu'à la guider et lui dicter sa conduite. À cet égard, la compassion peut être un bon « cheval de Troie », vraisemblablement souvent utilisé par les sectes, pour rendre dépendantes les personnes en détresse : la personne se sent prise en charge et se repose sur le « coach », elle n'a pas besoin de se remettre en cause, c'est plutôt confortable et sécurisant. Mais c'est aussi déresponsabilisant.

Si je rends mon client dépendant, ce peut être pour gagner du temps et de l'argent, car la mission de coaching est souvent de courte durée et son but est de rendre le coaché plus autonome, le plus rapidement possible. Or, en rendant mon client dépendant et en faisant durer la mission, je m'assure un revenu récurrent. Je suis alors aux antipodes de l'objectif du coaching, qui est de révéler le potentiel du coaché, de permettre à la personne de construire et de mettre en œuvre son propre modèle de réussite, et de la rendre ainsi plus autonome face à la problématique vécue, pour pouvoir mettre fin à la relation de coaching...

Même si je ne recherche pas la dépendance du coaché, ce point présente un risque particulier : le coaché ayant réussi à solutionner son problème devient plus autonome face à la problématique rencontrée, mais logiquement plus dépendant de moi, qui l'ai aidé, ou de la technique que j'ai utilisée, et aussi de la méthode qu'il a mise en pratique lui-même pour s'en sortir. C'est alors à moi de remédier à la situation. Le cas échéant, une bonne supervision devrait me permettre d'en prendre conscience, si ce n'est déjà fait, et de trouver une solution pour rendre le coaché plus autonome.

Mais si je fournis des solutions toutes faites ou des conseils et méthodes « clés en main », j'évite au coaché de se mettre en risque et de se responsabiliser, de s'impliquer, et lui permets de se retrancher derrière mes conseils. Si le coaché réussit, il sera félicité par tous, y compris par moi. S'il échoue, la responsabilité pourra m'être attribuée, ce qui est plutôt confortable pour le coaché. Et la relation de coaching peut alors devenir un instrument de justification quasi systématique en cas d'échec, jusqu'à changement de coach ou épuisement des budgets. Ce qui donne une autre forme de dépendance, où le coaché instrumentalise le coach pour justifier ses erreurs et échecs.

Enfin, en tant que coach, j'apporte une bienveillance et une présence dont la dimension affective est significative. Je connais un coach qui pense qu'il ne peut y avoir de coaching sans transfert amoureux. J'aime bien cette idée, mais sans aller jusqu'à parler d'amour, j'évoque ici une dimension affective qui me semble incontournable du fait de l'essence même de la relation de coaching, qui repose sur une alliance. De plus, face à un coaché en demande, je peux venir remplacer inconsciemment un proche absent et combler un manque affectif. Ce qui risque à nouveau de générer des bénéfices secondaires pour le coaché en demande ; bénéfices secondaires qui peuvent à leur tour générer une dépendance, l'affectif étant un facteur particulièrement puissant de renforcement de la dépendance.

Mieux-être, spiritualité, développement personnel, pouvoir, soulagement des souffrances, valorisation sociale, prise en charge, liberté, sécurité, sauf-conduit – et cette liste n'est certainement pas exhaustive – sont autant de bénéfices qui favorisent la dépendance du coaché. Mais qu'en est-il du coach ?

## La dépendance du coach

La dépendance est, la plupart du temps, évoquée comme celle du coaché envers son coach et/ou le coaching. Mais si je me penche sur le cas du coach, je constate qu'il existe des risques de dépendance de son côté aussi. En effet, en « bon coach », je poursuis moi aussi mon développement personnel et ma formation, je progresse et deviens au passage meilleur coach (c'est souhaitable en tout cas). Moi-même coaché/supervisé, je peux devenir dépendant au développement personnel, toujours plus avide de nouveauté, de progression, de mieux-être, de liberté... Processus d'ailleurs conforté par les usages de la profession, qui recommande qu'un coach se considère comme « en chemin » et poursuive son développement personnel. Mais ce n'est, à mon sens, pas la même énergie : d'un côté, il y a l'envie d'être plus fort, plus performant, plus reconnu et, d'un autre côté, une posture de coaché, plus humble, plus conscient de ce qu'il est, en questionnement sur lui-même et prêt à avancer si l'opportunité se présente.

D'autre part, le chemin que j'ai parcouru et les bénéfices que j'en retire (autonomie, sensation de liberté, confiance en soi...) m'amènent à forger des croyances fortes qui expliquent de manière logique et cohérente mon modèle de réussite et que je peux prendre pour des certitudes, des vérités absolues, dont je deviens rapidement dépendant si je n'y prends pas garde. Je suis alors naturellement tenté de faire bénéficier mon coaché des mêmes bénéfices, en lui proposant le même chemin et en lui recommandant les mêmes croyances. Or c'est mon chemin, et non celui du coaché. Tel un gourou moderne, je risque alors d'enfermer le coaché avec moi dans mon modèle de réussite, capable ainsi de mettre en œuvre des comportements opposés à mes valeurs de coach, au nom de croyances fortes qui prennent le dessus. De plus, si le coaching fonctionne, la relation est agréable, l'entente et l'harmonie sont omniprésentes, je me sens apprécié (quoique certains coachings fonctionnent bien aussi dans l'adversité et la confrontation), et j'y trouve alors un bénéfice affectif qui peut engendrer une dépendance de mon côté aussi.

Le simple plaisir de voir progressivement s'éveiller, se développer le coaché dans le processus de coaching est très agréable. Je suis alors fortement tenté de penser que le coaché progresse grâce à moi, mon ego est flatté, je pense être un excellent coach. Cette sensation euphorisante et valorisante peut aisément devenir source de dépendance.

Si, en outre, j'ai installé une relation de type conseil ou mentor ou tuteur, dans laquelle c'est moi qui prends les responsabilités et apporte les solutions, la sécurité, le confort, je me place dans une position de sauveur (cf. triangle de Karpman), position très valorisante, car je suis considéré comme bienfaisant – situation aggravée si je travaille gratuitement, sans contrepartie, car je crée alors une dette irremboursable chez le coaché –, mais position qui peut au passage compenser psychologiquement d'éventuelles difficultés à développer mon activité et/ou à être reconnu comme coach. Mais aussi position dominante, qui implique une relation de pouvoir sur le coaché ; *a fortiori* si ma position ressemble à celle d'un « seigneur des clés aux pouvoirs mystérieux », qui détient les « secrets » qui permettent au coaché d'atteindre ses objectifs.

Enfin, les risques de dépendance du coach (sauveur) au coaché ou au coaching sont aussi liés aux gains financiers et au statut social. En effet, l'aspect financier, qu'il s'agisse de l'appât du gain ou de simple survie, peut générer une forte dépendance et m'amener à prendre en charge n'importe quelle mission pourvu qu'elle soit rémunératrice.

Ces phénomènes de dépendance, côté coach et côté coaché, paraissent logiques, compréhensibles, tellement humains. Reprenant le modèle de la dépendance à mes croyances et la possibilité de les évaluer évoquée plus haut, je préconise d'évaluer nos dépendances comme des croyances, sur l'échelle de M. Maultsby, et de décider en conscience s'il s'agit d'une « bonne » ou d'une « mauvaise » dépendance. Mais encore faut-il avoir conscience de ses dépendances...

## À retenir

Concernée par les effets des bénéfices secondaires qu'elle peut engendrer et le travail sur les croyances et les représentations qu'elle opère, la relation de coaching est un terrain très favorable à l'installation d'une dépendance.

Matière première du coaching, les croyances peuvent être évaluées sur l'échelle du docteur Maultsby.

.../...

.../...

Mieux-être, spiritualité, développement personnel, pouvoir, soulagement des souffrances, valorisation sociale, prise en charge, liberté, sécurité, sauf-conduit... sont autant de bénéfices qui favorisent la dépendance du coaché.

Développement personnel, argent, pouvoir, affectif sont aussi facteurs de dépendance du coach.

La dépendance en matière de coaching, ou plus largement en matière intellectuelle et spirituelle, est difficile à détecter ; elle s'installe de manière insidieuse, sur fond de relation bienveillante et constructive, cautionnée par le(s) prescripteur(s).

L'évaluation du niveau d'autonomie du coaché semble être un point de repère important.

Le niveau de connaissance de soi et de conscience du coaché favorisent la prévention, la détection et la décision face à un risque de dépendance.

Une dépendance jugée en conscience suffisamment bénéfique pourrait être conservée.

## Comment détecter la dépendance

La relation de coaching se construisant à deux, s'il y a dépendance, j'en partage la responsabilité avec le coaché, mais avec des bénéfices secondaires différents : je peux manipuler le coaché et lui peut m'instrumentaliser. Au final, nous sommes peut-être plus ou moins conscients de ce qui se passe, mais nous entretenons le modèle dans la durée, nous donnant bonne conscience grâce aux résultats obtenus. Plus les bénéfices secondaires sont importants, plus nous atteignons nos buts personnels, notamment sur les plans valorisants et agréables de la reconnaissance et de l'affectif, et plus il est difficile de détecter la dépendance.

De plus, s'agissant d'un but louable, d'un travail orienté solution, amélioration, performance ou développement personnel, l'état d'esprit qui règne dans la relation de coaching est positif et constructif. Si une dépendance se crée, c'est très progressivement, de manière insidieuse et d'autant plus difficile à détecter.

Enfin, s'agissant de réflexes conditionnels, grâce auxquels s'installe la dépendance (cf. *supra*), l'automatisme restreint la créativité. Il est donc d'autant plus difficile, pour moi comme pour le coaché, de prendre du recul et d'envisager d'autres options, une autre manière de faire.

Le coaché, porté par l'euphorie de la réussite et de la reconnaissance professionnelle, ou confortablement installé dans un modèle rassurant, ou encore bénéficiant d'une relation affective aura du mal à prendre conscience de sa dépendance. Si la responsabilité semble partagée, officiellement c'est à moi, coach, de rester vigilant, de détecter les signes de la dépendance du coaché et d'y remédier. Mais si je la crée et/ou l'entretiens pour les bénéfiques (secondaires) que j'en retire, seul le coaché, éventuellement aidé de son entourage, pourra entreprendre quelque chose afin d'y mettre fin.

La dépendance en matière de coaching, ou plus largement en matière intellectuelle et spirituelle, étant difficile à détecter, on peut se demander sur quels signes s'appuyer pour y parvenir. Poursuivant le parallèle utilisé jusqu'ici, je propose d'avoir recours aux signes dits subjectifs de la dépendance alcoolique : malaise général, sensation de vide (intérieur), fatigue, aboulie (absence de volonté), manque d'intérêt, difficultés de concentration, anorexie, anxiété, tristesse, gêne (due à la lumière, le bruit, les enfants...). Ces signes peuvent sembler excessifs dans le cas du coaching en entreprise, mais restent à mon avis adaptés dans les cas extrêmes de dépendance à une secte par exemple.

Dans le cadre de la relation de coaching, afin de détecter une éventuelle dépendance, je propose aux coachés de ne pas s'en tenir aux simples résultats obtenus, mais de rester vigilants, de s'auto-évaluer en conscience et d'interroger régulièrement (avant qu'il ne soit trop tard) leur entourage professionnel et personnel sur les effets (plus que sur les résultats) observés du coaching. Je conseille aussi au coaché d'observer son propre ressenti sur au moins deux plans. D'une part, se sent-il un peu trop influencé, un peu trop guidé, voire prisonnier, enfermé dans un système de pensées, ayant du mal à être entendu par son coach lorsqu'il fait des propositions ? Et, d'autre part, se sent-il un peu trop en demande de la présence de son coach ? Attend-il avec impatience la prochaine séance ? La perte de la liberté de s'abstenir d'être coaché serait alors une définition possible de la dépendance du coaché, à rapprocher de celle de l'alcoolisme.

Si possible avant le début du coaching, mais c'est encore faisable pendant le coaching, je suggère aussi d'observer le coach, pour voir s'il monopolise le devant de la scène, cherche un peu trop à rassurer, prodigue conseils et solutions, essaie de convaincre pour pousser à mettre en application ses idées, et propose de nouveaux objectifs lorsque les objectifs initiaux sont atteints, de manière à prolonger (artificiellement) la mission. Vérifier aussi que l'on a la possibilité de mettre fin au coaching à tout moment. Pour ces deux aspects,

l'exercice est difficile car il faut savoir s'extraire de la situation pour observer ce qui s'y passe, et... les plus grands manipulateurs sont ceux qui vous laissent croire que vous avez le choix.

Enfin, je conseille au coaché de mesurer le développement de son autonomie : est-il plus apte à réfléchir et élaborer seul différents scénarios possibles face à une difficulté, puis à définir et mettre en œuvre seul son plan d'actions, voire l'actualiser et l'adapter en fonction des conditions rencontrées ?

***Autonomie** : possibilité de décider, pour un organisme, pour un individu, sans en référer à un pouvoir central, à une hiérarchie, une autorité ; indépendance.*

***Développement personnel** : ensemble des différents stades par lesquels passe une personne pour atteindre sa maturité.*

***Responsabilité** : capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure/responsable ; qui doit répondre de ses actes.*

***Superviseur** : [...] contrôle l'enchaînement et la gestion des processus.*

Le nombre de séances peut aussi être un bon point de repère : limiter le coaching à huit ou neuf séances me paraît raisonnable, car la plupart des personnes que j'accompagne atteignent leurs objectifs en cinq à huit séances. Parfois elles ne les atteignent pas, et j'ai pris l'habitude de dire que si l'objectif n'est pas atteint avec moi en neuf séances, il vaut mieux changer de coach, ou d'outil, le coaching n'étant finalement pas l'outil le mieux adapté à la problématique et la situation.

## À retenir

Le coach, conscient des risques de dépendance de son client, pourra s'évaluer sur les différents points qui viennent d'être abordés, à savoir : niveau d'influence, voire de domination, pratiqué sur le coaché ; niveau d'écoute et de construction consacré aux solutions proposées par le coaché ; niveau d'autonomie, voire d'indépendance et de liberté, laissé au coaché dans l'analyse de ses représentations, puis l'élaboration et la mise en œuvre de ses actions ; capacité à mettre fin au coaching de sa propre initiative ou à la demande du coaché ; nombre de séances pratiquées ; et capacité à interroger le coaché sur le niveau de sa dépendance au coaching.

S'il éprouve quelques difficultés à faire seul cette évaluation, ce qui est fréquent, le recours à une bonne supervision est recommandé.

Enfin, un bon moyen d'évaluer le niveau de dépendance, et surtout de développer la capacité à prendre du recul du coaché, est de l'interroger sur le processus et la relation : comment avons-nous travaillé ? Quel(s) rôle(s) avons-nous joué l'un et l'autre ? Comment avez-vous progressé ? Pourriez-vous dans d'autres situations produire (sans moi) un processus similaire ? Ce questionnement est aussi un moyen d'amorcer une possibilité de sortir de la dépendance, objet du volet que nous allons aborder maintenant.

## Comment « sortir » de la dépendance ?

Pourquoi vouloir sortir de la dépendance quand il suffit de ne pas y entrer... simple mais pas facile. En effet, il vaut mieux *a priori* prévenir que guérir, et les codes de déontologie de la profession présentés ci-dessous y contribuent lorsqu'ils sont respectés :

- « *L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision* » ;
- « *Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence* » ;
- « *Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché.* »<sup>1</sup>

On retrouve des termes similaires dans la Charte coaching de Syntec et d'autres documents de diverses fédérations.

D'où l'intérêt de vérifier que son coach respecte, ou au moins connaît, ces aspects de la déontologie.

Par ailleurs, il me semble important d'établir les engagements réciproques des parties, de préférence de manière écrite et contractuelle, donnant ainsi des limites au coaching, notamment concernant les objectifs visés, la durée, la fréquence et le nombre de séances, ainsi que le lieu et le budget.

Un bon niveau de vigilance côté coaché et prescripteur, dans les entretiens préalables au coaching, serait un plus pour détecter chez le coach des signes tels que : parle beaucoup, avec charisme, séduit, argumente, démontre, conseille, guide, oriente, aide, protège, rassure, soutient, cherche souvent à avoir raison ou à avoir le dernier mot, manipule (« voilà ce que je pense mais ceci dit, vous

---

1. Respectivement art. 1-3, 1-4 et 2-4 du code de la Société française de coaching.

faites ce que vous voulez »), flatte, etc. Évidemment ce ne sont que des signes, qui ne garantissent en rien la détection d'un risque de dépendance. De plus, le manipulateur aguerri est capable de les cacher. Et il faut aussi distinguer la phase de vente, qui peut générer ce type de comportements, et la phase de coaching où le comportement du coach peut être complètement différent.

Un bon indicateur reste le ressenti du coaché : a-t-il, au fond de lui, réellement envie de travailler avec ce coach ? A-t-il *a priori* confiance ? Pense-t-il pouvoir progresser avec lui ? Enfin, en termes de prévention, une « bonne » supervision est conseillée pour le coach, sous-entendue une « supervision-déconstruction », qui l'aide à prendre conscience de ses travers et dérapages ; il ne s'agit pas de solliciter les personnes qui l'ont formé et qui risquent d'entretenir ces dérives en le confortant dans les modèles qu'ils ont co-construits lors de sa formation.

Si la dépendance est déjà installée, le mode curatif n'est possible que s'il y a prise de conscience et engagement personnel dans la voie de la « guérison », s'il y a en fait responsabilisation : comme pour l'alcoolisme, le coaché dépendant ne peut s'en sortir que s'il devient responsable et n'est plus pris en charge (par son coach/gourou/mentor...). Peut alors être entrepris un travail visant à se libérer du conditionnement qui sous-tend la dépendance, en rompant le contact avec la source de la dépendance (coach, technique de coaching, lieu ou bénéfices secondaires), car le réflexe conditionnel peut disparaître s'il n'y a plus de stimulation ; on dit alors qu'il y a extinction. Comme dans tout sevrage, de manière à limiter les risques de rechute et/ou à remplacer cet accompagnement jugé malsain par un meilleur accompagnement, envisager un autre accompagnement sur un plan psychologique ou thérapeutique, ou encore en mode coaching (un coaching pour se libérer du coaching... de préférence avec un autre coach, venu d'un autre réseau dans ce cas) peut être conseillé, avec un focus important sur le développement de l'autonomie de la personne. Au final, cela revient à remplacer le conditionnement jugé malsain par un conditionnement jugé meilleur. La difficulté première reste la prise de conscience. Et à ce niveau, le prescripteur, qui peut se référer aux différentes clauses du contrat, ainsi que tout l'entourage professionnel et personnel du coaché ont un rôle important à jouer, car ils apportent un regard extérieur plus impartial, à moins qu'ils n'aient intérêt (bénéfices secondaires ?) à ce que le coaching se poursuive...

Enfin, au risque d'être un peu provocateur et de déconstruire quelque chose au passage, je me demande pourquoi vouloir « sortir » d'une dépendance si l'on s'y sent vraiment bien et que l'on choisit en conscience d'y rester ? Qui mieux

que moi est capable d'évaluer si une dépendance est bonne ou pas pour moi ? Moi seul ai la responsabilité de privilégier tel ou tel de mes bénéficiaires, qu'il soit primaire ou secondaire.

Si je reprends l'idée d'évaluer ma dépendance sur l'échelle du docteur Maultsby, il me suffit de trouver au moins trois « oui » en réponse aux cinq questions de l'évaluation, pour décider de la garder. Exemple : « J'ai un très bon coach : chaque fois que j'ai un problème, je le consulte et il me donne la solution. Je suis moins stressé dans mon travail, c'est meilleur pour ma santé (premier oui). Les solutions qu'il me préconise me permettent d'atteindre mes objectifs professionnels (deuxième oui). Chaque fois que je suis confronté à un conflit, je temporise et j'attends de pouvoir en parler avec lui, ça m'aide à éviter les conflits (troisième oui). Évidemment, je ne suis pas très autonome et deviens progressivement dépendant de mon "bon coach", car il s'agit là davantage d'une relation de conseil que d'une relation de coaching, mais je peux décider en conscience de maintenir cette relation parce que, tout simplement, elle me convient. » Ce coaching pourrait être alors une sorte d'interdépendance bienfaisante, choisie en conscience des limites qu'elle impose. Reste à savoir ce qu'en pense le(s) prescripteur(s) au sein de l'entreprise...

Au final, malgré toute la logique rationnelle que j'essaie de mettre dans mon raisonnement, je ne sais pas vraiment ce qui est bon ou mauvais, je ne connais pas la réalité, je ne connais que mes représentations de la réalité, et ce qui est jugé malsain aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain. Face à ces doutes, ce qui me paraît essentiel est de se connaître soi, d'être en mesure d'évaluer la situation et de décider en conscience d'arrêter ou de poursuivre le coaching. Un travail d'éveil et de conscientisation me paraît donc primordial pour prévenir ou guérir d'éventuelles dépendances.

### Pour aller plus loin

- Qui (de la poule ou de l'œuf) est apparu en premier : la dépendance du coaché ou la dépendance du coach ?
- Concernant le coaching d'équipe : une équipe, voire une entreprise entière, peut-elle être dépendante d'un coach ? De techniques de coaching ? D'une école de coaching ?

.../...

.../...

- Dans la relation tripartite entre coaché, prescripteur et coach, qu'en est-il du prescripteur, de ses croyances et de son propre niveau de dépendance ?
- L'entourage personnel du coaché favorise-t-il la dépendance au coach ? Et celui du coach favorise-t-il la dépendance au coaché ?
- L'autonomie est-elle une interdépendance congruente ?
- Faut-il pondérer les cinq questions de l'échelle du docteur Maultsby en fonction de mon échelle personnelle de valeurs (exemple : ma santé est plus importante pour moi que mes objectifs) ? Le score ne serait plus alors un nombre de oui, mais un nombre de points, pour une évaluation en phase avec mes valeurs.

### ***Que faire de ma dépendance ?***

Le risque de dépendance me paraît omniprésent dans la relation de coaching et je suis particulièrement vigilant sur ce point, mais il peut être correctement géré grâce à un niveau suffisant de connaissance de soi et de conscientisation, avec si nécessaire l'apport d'un regard extérieur à la relation (prescripteur/superviseur).

Ce que j'ai écrit ici n'est que le reflet de mes croyances et des connaissances que j'ai pu intégrer, assemblées en un puzzle auquel j'essaie de donner une certaine cohérence. Et plus je vérifie cette cohérence, plus j'ai foi en ces croyances, et plus j'en suis convaincu, plus j'en suis dépendant aussi... sans aller jusqu'au mot de certitude qui me paraît trop définitif. Si je devais écrire à nouveau sur ce sujet dans quelques semaines, mois ou années, le texte serait peut-être différent. Je reste vigilant, mais je m'en tiens, pour l'heure avec bonheur, à une évaluation très favorable de ces croyances sur l'échelle de M. Maultsby, qui me permet de les garder. Croyance, quand tu nous tiens...

### ***Bibliographie conseillée***

F. Caby, *Le Coaching*, De Vecchi, 2002.

T. Chavel, *Profession : coach – De la théorie à la pratique*, Demos, 2003.

P. Diel, *Psychologie de la motivation*, Payot, 1996.

E. Fourès, *Petit traité des abus ordinaires, un pavé dans la mare du coaching en France*, Éditions d'Organisation, 2004.

Jr. Maultsby, *Rational Behavior Therapy: The Self-Help Psychotherapy*, Seaton Foundation, 1990.

E. Pitman, *Et si on se faisait du bien ?*, Dangles, 1993.

C. Rogers, *Relation d'aide et psychothérapie*, ESF, 1994.

C. Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, 1995.

E. Stacke, *Coaching d'entreprise*, Village mondial, 2000.

Cours d'alcoologie du docteur Irampur, FPSHP, faculté privée des sciences humaines de Paris, 1996-1997.

I. Varescon, *Psychopathologie des conduites addictives*, Belin, 2005.

## Chapitre 12

# Le coaching, une pratique du discernement

Laurence VARAUT

Il y a un abus de langage autour du mot « coach ». Or cette pratique est sérieuse, nécessaire, et doit s'étendre. Il lui faut donc une reconnaissance institutionnelle. Le retour à soi prend sa source dans le christianisme. Il est une nécessité, dont le champ d'application n'a pas de limites. Méthode tout à la fois archaïque et innovante, le coaching doit sortir du monde de l'entreprise pour s'adresser aux professions libérales, aux politiques... il n'est rien d'autre qu'une pratique optimale du discernement.

### ***Un nouvel acteur de la vie sociale***

Le mot « coaching » est partout. Il nous envahit, il nous intrigue, il nous exaspère parfois. La plupart du temps, il est employé de manière impropre, à tout propos. Ceux qui pourraient en bénéficier, comme « coachés », pressentent qu'il y a là un abus de langage, sans toutefois pouvoir se fonder sur quelque chose de connu, d'identifié, pour l'expliquer. Il est possible cependant de connaître et d'utiliser cette pratique nouvelle, et singulièrement dans des milieux où elle est peu présente : les professions libérales et le monde politique.

C'est en effet dans l'entreprise, à sa demande, sous ses auspices, qu'ont lieu la plupart des coachings (nous parlons hors du monde du sport). Or, il est clair que si la demande de coaching chez les avocats ou les députés est rare, elle serait justifiée ! Nous plaidons ici pour que les acteurs des ordres professionnels et de

la formation tout au long de la vie retiennent le coaching comme une pratique sérieuse, reconnue, et fondée sur des titres pouvant être fournis à ceux qui en ressentent le besoin. À charge pour les coachs de pouvoir rendre compte sérieusement de leurs compétences... Se révélera alors un nouvel acteur de la vie sociale, qui doit en 2008, à la faveur des chantiers de la réforme universitaire comme de la formation professionnelle, s'imposer calmement : le coach, dont le métier est de pratiquer le discernement.

## Aux sources du discernement et du retour à soi

« *Nous vivons en un temps où toutes choses sont confondues* » disait déjà Bossuet. Le discernement se dissout chez ceux qui prétendent être les nouvelles élites. C'est donc une nécessité de considérer la *diacrisis*<sup>1</sup> grecque comme une vertu fondatrice.

### Sources bibliques

Le discernement permet de séparer, de distinguer. Revenons aux sources : le « discernement des esprits » n'existe pas dans l'Ancien Testament, mais on y trouve la question du choix (Gen. II, 17), pour Adam par exemple. Le discernement permet de voir la décision qui s'impose. On n'avance pas dans la clarté, mais dans l'obscurité. Ce temps obscur peut être celui qu'éprouve le coaché.

L'expression de « discernement des esprits » se trouve dans les Épîtres, non dans les Évangiles (I Cor. XII, 10) mais Marie, Élisabeth et Siméon sont doués de discernement. Le don de « discernement des esprits », *diakrisis pneumatôn*, est un charisme : il révèle le secret du cœur, exhorte, apporte une paix qui rayonne. Par la purification du cœur, avec le secours des énergies divines (deux expressions appartenant à la tradition chrétienne orthodoxe), l'ascète sait discerner les démons des anges, à leurs effets. Il apprend comment attaquent les démons, et comment ils se combattent entre eux.

Que nos contemporains considèrent ces notions avec un haussement d'épaules, un franc éclat de rire ou un œil de clinicien, il n'empêche qu'elles ont fondé notre civilisation, et que le terme de discernement y prend sa racine.

---

1. *Séparation, distance, intervalle, doute ; décision, jugement* (Dictionnaire grec-français Bailly).

L'épistémologie du coaching ne peut en faire l'économie. Certes, la plupart du temps, le coach n'est pas un saint, et le coaché n'est pas un ascète<sup>1</sup>. Mais qui n'a fait l'expérience que le coaching, ayant ouvert le port vers le large, ayant laissé le vent souffler où il veut, mène à un dépouillement ? Qui n'a fait l'expérience, en praticien ou en client, que les choses qui nous importent sont peu nombreuses et universellement les mêmes ? Qu'il s'agira pour nous, de distinguer et de choisir, selon ce que nous sommes et nos objectifs ?

Qualité fondamentale, secours pour les élites, exercice mal identifié qui doit voir naître sa reconnaissance institutionnelle, ce discernement, qui distingue, hiérarchise, juge et rend parfois lumineuses les ténèbres de notre fragile humanité, à qui le propose-t-on ? On sait que l'entraînement de l'athlète de haut niveau est le paradigme<sup>2</sup> du coaching. Il faut veiller à la performance totale du champion : à sa forme morale, à sa motivation, à ses émotions. Ou plus précisément, il s'agit de faire prendre conscience au « coaché » – ce néologisme est maintenant d'usage courant – qu'il n'est pas une personne morcelée en diverses activités, divers soucis, divers aspects, qu'on ne peut pas le considérer seulement (s'il s'agit d'un sportif) *sub specie corporis*. En effet, il doit être convaincu de son unicité. Pour obtenir les résultats attendus, il doit se préoccuper de tout à la fois, dans un souci d'efficacité.

Cette expérience, nous l'avons tous connue : la mobilisation pour un concours, un examen, un entretien engage toute notre personne. Et si nous sommes défaillants, tristes, anxieux, nous serons plus efficaces en acceptant d'en prendre conscience et en en tenant compte, qu'en le niant et en avançant de manière volontariste.

*Le coach ne dit pas seulement : « Connais-toi toi-même », mais : « Fais attention à toi. » C'est d'ailleurs cet aspect attentif de retour à soi qui contribue à l'engouement actuel pour le coaching.*

Les philosophes ne peuvent que s'y intéresser. Ainsi, André Glucksmann a fait directement allusion à un terme de coaching – « l'injonction contradictoire » (par exemple : « Révolte-toi contre moi ») : « Pour s'en sortir, il faut se décider à piéger le piégeur, parents abusifs ou chef génial, en le renvoyant à son délire de tout

---

1. *Qui pratique les exercices de la vie spirituelle* (Litré).

2. *Ensemble des formes diverses appartenant au même mot* (Lexis).

*gouverner. À cette stratégie de décervellement, il faut opposer le socratique retour sur soi, sur ses erreurs et ses horreurs, conditions d'un retour à soi. »<sup>1</sup> S'agit-il bien d'un retour à soi ?*

Dans les années 1980, le coaching sort du champ sportif pour entrer dans celui de l'entreprise. La vie professionnelle y est de plus en plus exigeante : soyez compétent, intelligent, efficace, bien habillé, ayez un teint radieux, ne paraissez jamais fatigué, soyez toujours de bonne humeur. Soyez ferme et souple, ouvert et capable d'être seul, manager et modeste, à l'écoute et décidé, rapide et attentif, arrivez tôt, partez tard, ayez une vie privée satisfaisante et inattaquable. Comment ne pas prendre peur devant tant d'exigences ? Le coach est celui qui va faire un bout de chemin avec vous.

### **Le champ du possible**

On propose donc du coaching au cadre d'entreprise, mais il n'y a aucun domaine qui ne puisse trouver un appui sûr dans un coaching. Pourquoi le coach répond-il à une demande croissante ? Qu'est-ce qui suscite un pareil effet ? Car c'est un état de fait : il y a du coaching dans le monde sportif, dans le monde professionnel, et même dans la vie privée, tant la distinction est parfois hasardeuse.

Si ce n'est pas la question qui nous occupe ici, il est indéniable que cette dernière demande est en expansion : de la part de parents désarmés devant d'inexplicables échecs d'enfants brillants, de jeunes adultes désorientés devant des choix professionnels, d'étudiants parasités sans en prendre conscience par l'usage sans répit du téléphone portable et du lecteur MP3 et ne sachant plus être à eux-mêmes. Chacun sait, pour l'avoir au moins lu dans un magazine, que nombre d'étudiants des grandes écoles commerciales, une fois lâchés hors de la classe préparatoire, cette *nursery* surchauffée où on leur explique qu'ils sont les meilleurs, s'affolent, doutent d'eux-mêmes, se dégoûtent parfois, et se saoulent, pas seulement le vendredi soir. Les jeunes filles elles-mêmes y participent, dans un grand mouvement de panique. Pour des raisons qui restent à définir, elles sont moins conscientes qu'autrefois de leur rôle propre, et s'alignent sur un

---

1. A. Glucksmann, « Mes années maoïstes me font toujours honte », *Le Figaro*, 9 septembre 2006.

modèle qui n'a rien d'aristocratique. Ces jeunes gens vomissent avec la vodka toute une absence d'éducation : on ne les a pas élevés, on les a préparés pour les concours. Et ils seront fragiles, comme de jolis *yearlings*.

*Le coach présente à la fois un caractère « archaïque » et « innovant » – c'est d'ailleurs tout son charme. C'est ainsi qu'il répond au besoin de « retour aux sources » du coaché et aux exigences d'un monde contemporain vécu comme déroutant.*

Ce retour à soi, de quelle nature est-il ? Est-il philosophique, est-il une mode, un effet du narcissisme, et dans quel monde s'exerce-t-il ? Car c'est bien ici un retour à soi, au sens philosophique, qui est indirectement proposé. Si les outils du coaching sont spécifiques, l'effet induit est de nature psychologique et philosophique, puisque c'est ma place dans ce monde-ci, dans ce que je crois n'être « que professionnel », dans mes relations aux autres, dont il est question. De plus, devant cette *carence de métaphysique* qui est un des traits que nous prêtons à notre époque (mais Verlaine pensait déjà qu'il fallait se tourner vers le Moyen Âge « énorme et délicat »), il est fréquent qu'émergent des questions sur le « sens de ma vie ». Le coach alors écoute, recadre, aide le coaché à mettre au jour sa réponse. Car il n'est pas là pour flatter le narcissisme, mais pour susciter un accouchement parfois difficile. Le coaching est à la fois une chance que l'on se donne et une épreuve. Le coaché qui hésite à « se lancer » en est d'ailleurs parfaitement conscient. Sans en avoir l'expérience, il le pressent, il en devine la gravité. C'est donc de manière impropre qu'on parle de coaching à tout propos – comme à l'Institut Guerlain (« votre coach beauté ») ou sur les devantures des pharmacies (« votre coach minceur »).

Car le coaching demande que l'on dépose les armes, que l'on joue le jeu. Sinon, il est vain. Fondé sur la confiance et la croyance fondamentale en un progrès possible, il implique une acceptation sincère de ce qui peut advenir, de la part des trois partenaires habituels. Il ne s'agit pas de se mettre à nu en dévoilant sa vie intime – encore que les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle paraissent parfois friables. Il n'est pas rare en effet de voir quelques larmes révéler que le coaché fait suffisamment confiance à son coach pour se livrer.

Une des critiques les plus fréquentes qui est faite au coaching est de dire que « cela n'a rien de nouveau ». Car cette profession innovante est aussi naturellement « archaïque ». T. S. Eliot disait que tout ce qui est nouveau est

« fondamentalement traditionnel ». Cette pratique est-elle plus ancienne qu'on ne le croit ? Un des lieux communs les plus répandus est de faire allusion à Socrate et à la maïeutique. Si le coach est un praticien de la maïeutique, il ne sait, au début des séances, et quel que soit l'objectif, où va le mener le coaching. Le philosophe, lui, employait la dialectique, amenant son interlocuteur à trouver de proche en proche la réponse attendue. Dans le *Phèdre*, Socrate rappelle que « *la parole a précisément pour fonction de mener les âmes* ». Ce meneur d'âmes, les Grecs le nommaient *psychopompe*<sup>1</sup>. Mais il est difficile de proposer pour une pratique actuelle un terme qui s'employait essentiellement pour parler du royaume des morts. Car il n'est pas de terme satisfaisant. Dès lors que le mot « coach » est entré dans le langage courant, accompagnateur, entraîneur nous paraissent à côté de l'objet, et difficiles à exprimer au féminin...

Rendre les meilleurs encore meilleurs, a toujours été, c'est vrai, un défi intéressant à relever, et cette approche a été celle de certains professeurs : André Amar, philosophe, banquier, enseignait aussi à Sciences Po. Dans les années 1970, il recevait chez lui le samedi après-midi, en entretien individuel, des élèves du secondaire, et dans des conversations assez décousues, ayant ouvert Pascal ou l'Ancien Testament au hasard, il proposait ce qui n'était pas vraiment une leçon. C'était véritablement du coaching : « C'est très bien d'entrer à l'ENA, mais l'important est de faire face aux moments de détresse. Si vous pouvez ouvrir l'*Iliade* dans ces moments-là et en être heureux, et si vous savez assez de grec pour regarder de temps en temps une ligne dans le texte original... » C'est ainsi que beaucoup d'entre nous ont l'impression d'avoir vécu, à un moment de leur jeunesse, un coaching sans le savoir.

## Le coaching hors entreprise

### Ils sont « submergés »

Dans la perspective la plus classique, la plus fréquente, le coaching s'exerce donc en entreprise, sur le lieu de travail, ou au cabinet du coach. Il s'adresse à des cadres dirigeants ou à « haut potentiel ». La fameuse solitude du dirigeant, qui est une réalité, peut faire émerger une demande de coaching. Tous les cas peuvent se

---

1. *Conducteur des âmes des morts* (Bailly).

présenter. Un responsable en deuil peut se trouver déstabilisé dans sa vie professionnelle au point de vouloir y renoncer si celle-ci est particulièrement éprouvante nerveusement. Un couple qui a l'habitude de travailler ensemble (commerçants, avocats, universitaires) peut ne plus supporter l'absence totale de frontière entre le travail et la vie conjugale. Comment établir un équilibre ?

Rien ne s'oppose naturellement à ce que d'autres que les dirigeants en bénéficient, c'est même la situation la plus fréquente : une prise de poste à l'étranger, de nouvelles fonctions font naître une appréhension naturelle, un doute sur ses capacités, et sont des situations physiquement éprouvantes – on a l'impression de ne jamais en finir avec les débuts. Le coach aide à passer le cap. Il est aux côtés de celui qui murmure : « Je suis submergé... » Il n'a pas à divulguer le nom de ses clients, à moins d'avoir leur autorisation, ni à faire état de ce qui se dit pendant les séances. Mais n'appartenant pas à un ordre, il ne peut être « radié » et empêché d'exercer : c'est à lui de prendre ses responsabilités, face à sa clientèle.

Il a toutes les qualités pour répondre à la demande d'un avocat ou d'un médecin qui éprouve le besoin d'avoir en face de lui un interlocuteur qui lui semble appartenir au même monde, celui qui pratique un artisanat de luxe, en quelque sorte de la haute couture. Car l'avocat, face à ses associés, ses clients, ses secrétaires, ses collaborateurs, ses stagiaires, vit pleinement les paradoxes épuisants qui peuvent amener au coaching : équipé d'un téléphone portable et d'Internet, il est encore celui qui piétine une heure devant le bureau d'un juge d'instruction, pour une simple consultation de dossier, après avoir gravi un escalier de bois dans un décor balzacien...

### Pour aller plus loin

- La pensée est un exercice qui demande patience et effort. C'est une des zones d'intersection avec le coaching.
- Le coaching est une aventure, il faut être attentif à ce qui peut advenir.

### Les « animaux politiques »

Un des lieux communs les plus répandus est celui du coaching des politiques. En vérité, tout, dans leurs habitudes de vie, retient les élus : la certitude qu'ils ont d'avoir raison, de n'avoir besoin de personne (« Je n'en serais pas là »), leur

gestion du temps, la confusion faite entre le conseiller et le coach surtout. Philippe Lapousterle était-il, pendant la campagne des présidentielles de 2007, le coach ou le conseiller de François Bayrou ?

Un homme politique nous disait qu'il cherchait un coach qui fut « un mur pour faire des balles » : l'expression est juste. Elle prouve que cet élu avait bien compris de quoi il « retournait ». Car face aux « animaux politiques », le coach doit veiller à n'être pas dans une position de pouvoir, d'intrusion, et d'apporteur de solutions. C'est au client de trouver la réponse à ses questions. Il n'est pas directeur de la communication, éminence grise ou rouge. Non, le coach n'est pas là pour prendre le pouvoir en secret ! Et s'il lui arrive de changer le plomb en or, c'est au coaché d'en juger.

Faut-il ajouter que le coach n'est pas non plus un père spirituel ? Il ne mélange pas les ordres, ne se soucie pas de l'âme de son client. La tradition orthodoxe aime beaucoup les histoires de vieux moines que vont voir les gens de la ville :

– « Père, dis-moi une parole qui me sauve !

Silence du vieux moine.

– Père, pourquoi ne me dis-tu rien ?

– Tu n'es pas prêt à l'entendre. »

Cette forme d'humour et de paradoxe est cependant assez présente dans les habitudes des coachs...

## À retenir

- Le coach doit pouvoir rendre compte, c'est-à-dire être responsable.
- Il n'y a pas que le résultat qui compte.
- Le coach ne pratique ni la médecine ni la paternité spirituelle.

### ***Un public nouveau***

De manière générale, la pratique du coaching est en progression constante. Son champ d'application va probablement sortir du monde de l'entreprise et continuer de s'étendre aux collectivités locales, aux structures libérales, au monde politique. Ce dernier est particulier puisque le politique doit paraître sans

faiblesses, sans doutes, et constamment songer à l'échéance électorale suivante. L'élu n'est jamais seul, mais entouré d'un *staff* qui a du mal à ne pas osciller constamment entre la flatterie et la dissimulation (« On ne va pas le fatiguer avec ça »), ce qui lui pose des problèmes particuliers : en ce sens, le coach peut être en politique celui qui entend, accompagne et ne divulgue rien.

Il y a, il y aura, une demande croissante de coaching. Afin qu'il n'y ait aucun abus, au praticien et au client de pratiquer, l'un et l'autre, une des vertus cardinales du coaching, la *diacrisis* des Pères de l'Église : le discernement.

### ***Bibliographie conseillée***

N. Aubert, *Le Culte de l'urgence*, Flammarion, 2003.

V. Brunel, *Les Managers de l'âme*, La Découverte, 2004.

T. Chavel, *Le Coaching démystifié – Comment réenchanter le management*, Demos, 2001.

T. Chavel, *Profession : coach – De la théorie à la pratique*, Demos, 2003.

J. Cocteau, *La Difficulté d'être*, Livre de Poche, 1993.

B. Pascal, *Pensées*, Flammarion, 1993.

C. Péguy, *Poésie*, Gallimard, 1994.

F. Rouvillois, *L'Invention du progrès*, Kimé, 1996.

Saint Jean Climaque, *L'Échelle sainte*, Abbaye de Bellefontaine, 1997.



## Chapitre 13

# Zoom sur le coaching d'équipe

Antoine de MONTABERT

Dans le chaos économique actuel – disparitions, restructurations, absorptions, fusions, créations, innovations – fait d'équilibres instables, précaires et des changements permanents inhérents à toute vie terrestre, nous constatons, au-delà d'évolutions techniques considérables, que rien n'est vraiment nouveau sous le soleil. Héraclite disait déjà : « *Polemos*<sup>1</sup> est le père de toute chose. »<sup>2</sup> Or, que constatons-nous aujourd'hui dans tant d'organisations ?

La question du coaching d'équipe est ici de savoir, outre ce qu'il représente, comment il peut permettre, dans le monde du travail, de créer les conditions pour que cette énergie polémique – violence potentielle trop souvent effective et dommageable – se transforme plutôt, grâce à l'écoute, au dialogue, à la négociation, à la reconnaissance et à la construction de la confiance, en occasions harmonieuses de coopération et de croissance, individuelles et collectives.

- 
1. *Polemos* : du grec, guerre, conflit, mais peut aussi se traduire par polémique, débat, et mener au dialogue.
  2. Héraclite, *Œuvres complètes*, fragment 53, d'après *L'Aurore de la philosophie grecque*, édition 1919 pour la traduction française par A. Reymond, et 1912 pour l'édition originale anglaise, œuvre de J. Burnet parue en 1970 aux Éditions Payot.

### « *Vieux comme le monde...* »

Beaucoup a été dit sur les bienfaits du coaching d'équipe, sur l'amélioration de la performance collective au travail... Pourtant, nombre de personnes restent sceptiques, témoignant dans leurs entreprises d'une réalité quotidienne tout autre. Il y a donc des perspectives de progrès !

Notre économie occidentale connaît un bouleversement : nous vivons une prise de conscience collective de la raréfaction de notre main-d'œuvre et de nos énergies naturelles, nécessitant pour notre survie et celle de nos enfants, la mise en place d'une « écologie » plus solidaire de nos *alter ego*, et respectueuse de notre planète. Il était temps ! Métaphoriquement, je propose que le coaching d'équipe soit aux entreprises ce que le développement durable est à l'environnement : ils sont devenus incontournables, car vitaux pour « nourrir » la quête de sens qui nous caractérise et nous détermine, en tant qu'êtres humains en relation les uns avec les autres (condition essentielle de la pérennisation de l'espèce) !

Précurseur, André Malraux l'avait anticipé : « *Le XXI<sup>e</sup> siècle sera spirituel, ou ne sera pas* » ! Remplacé par « *humain* », moins prosélyte, le terme évoque bien les entreprises qu'il concerne directement par leur raison d'être ; le service de la croissance, par leur capital et leur source principale de production : les personnes...

Dès lors, comment entretenir la flamme et transmettre à nos enfants, patrons et collaborateurs de demain, le plaisir d'entreprendre et le goût de la vie professionnelle, sources potentielles d'immenses richesses, par les échanges, les relations, le « commerce » et la création de valeurs ajoutées qu'ils offrent, pour autant que cela fasse sens, individuellement et collectivement ? Autrement dit : comment rapprocher les personnes dans leurs entreprises, leurs « business », leurs occupations ? À quoi passons-nous le plus clair de notre temps, et dans quel but ? Comment obtenir plus de synergies, de puissance partagée et d'efficacité, certes, mais aussi de plaisirs, d'économies d'énergie et de fluidité ?

Tel est l'enjeu auquel le coaching d'équipe apporte une contribution très concrète.

## Qu'est-ce que le coaching d'équipe ?

*Le coaching d'équipe consiste à accompagner collectivement des personnes réunies ensemble pour réaliser une entreprise commune, en les aidant à coopérer, c'est-à-dire transformer leurs oppositions, leurs rapports de force et de pouvoirs, leurs désaccords, bref leurs différences, en complémentarités, et à regrouper leurs énergies pour aller dans la même direction.*

L'être humain, complexe, est inégalement pourvu en compétences et motivations pour s'adapter efficacement et sereinement, et croître avec épanouissement face aux situations de travail professionnel qu'il rencontre. Or, par définition, toute entreprise entraîne la réunion de plusieurs personnes, *a minima* deux, unissant leurs natures – savoir-être et savoir-faire – dans des relations d'échanges, en vue d'atteindre un but (en) commun, mais dont le sens individuel pourra être très différent selon les enjeux des participants : certains seront acteurs, d'autres réalisateurs, producteurs ou scénaristes...

C'est là que naissent les difficultés, en raison de ces divergences – issues de nos histoires propres, singulières et uniques, notamment dans notre rapport à l'apprentissage et à l'éducation, au pouvoir et à l'autonomie – à gérer, maîtriser, contrôler, en conscience, nos émotions et leurs réactions, et à les utiliser positivement, de façon constructive, en vue d'obtenir des résultats concrets et d'avancer dans le même sens, sans trop de jeux psychologiques mobilisant inutilement nos énergies ! Le sujet concerne donc l'amélioration de l'« intelligence relationnelle » entre les personnes (au sens anglo-saxon : connaissance, connivence, communication, conscience, confiance, coopération).

La notion de synapse et leur redoutable puissance n'étant pas loin, sachons lire entre les lignes, tant directrices des dirigeants que participatives de leurs collaborateurs : car tout dépendra de l'art et la manière, du processus, avec lesquels les relations se noueront puis se dénoueront, pour agir ensemble. Tout en tenant compte du fait que « *nul n'est dupe des jeux qu'il joue* », et nous en jouons tous en permanence, que cela nous plaise ou non, car c'est ainsi que l'être

humain a été fabriqué (Descartes : « *J'avance masqué sur le théâtre du monde* »<sup>1</sup> ou Verdi à sa façon : « *Tutto nel mondo e burla* »<sup>2</sup>). Avec qui et comment les jouons-nous, pour quelles raisons : bonnes/efficaces ou mauvaises/inefficaces, sans connotation morale, le principe essentiel du coaching étant la « *suspension de jugement* », le « *crédit d'intention* » ou encore le « *bénéfice du doute* » – et dans quels buts ? Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle (AT), nous en donne un aperçu dans son ouvrage *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*<sup>3</sup>, à travers le concept de « structuration du temps »...

### **Team-building, team-coaching et coaching d'équipe**

L'une des principales instances représentatives nous dit : « *Le coaching d'équipe est l'accompagnement d'une équipe dans sa réflexion, son fonctionnement, sa prise de décision et ses actions pour gagner en autonomie, confort, performance et cohérence.* »<sup>4</sup> Elle distingue :

- Le *team-building* : concentré dans un temps court et utilisé ponctuellement, il a pour fonction de construire, de l'extérieur, une dynamique d'équipe performante par rapport à un objectif donné. Destiné à développer la motivation, la cohésion et la performance d'une équipe, il vise un résultat direct et rapide. Dans une logique de stimulation des participants, le consultant s'appuie sur des animations pédagogiques, psychométriques ou ludiques, et conforte le rôle de leadership de la hiérarchie.
- Et le *team-coaching* : s'inscrivant dans la durée, il permet d'accompagner une équipe dans sa réflexion, en congruence avec ses objectifs. Dans une logique de développement de son fonctionnement et de ses performances collectives, il a pour effet, en révélant l'énergie présente dans le groupe, de provoquer et d'accompagner un changement plus durable – profond et pérenne – à travers une démarche de questionnement, de responsabilisation et d'autonomie grandissante. Le coach maîtrise les méthodes de développement personnel et dispose d'une très bonne connaissance de la psychologie des personnes, des groupes (approches systémiques).

---

1. Déclaration de Descartes dans le préambule des *Cogitationes Privatae* (1619).

2. « Tout au monde est burlesque/bouffonnerie », opéra *Falstaff* de Verdi, créé à la Scala en 1893.

3. E. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Sand & Tchou, 1999.

4. Syntec.

Personnellement, je crois les deux méthodes complémentaires, même si je penche résolument pour la seconde, plus efficace et rentable à terme, à condition de savoir y intégrer parfois du team-building...

Voici deux tentatives de définitions élaborées à partir de mon expérience et d'éléments d'autres praticiens :

1. Le coaching d'équipe cherche à améliorer la performance collective du groupe de personnes accompagnées, par le renforcement de leur *cohésion* (capacité à former un tout, une unité, une communauté solidaire de ses idéaux, ses valeurs et ses émotions), de leur *cohérence* (capacité à discerner – clarifier, distinguer et différencier – les responsabilités, les décisions et les actions individuelles, et à les intégrer dans le sens des objectifs globaux, grâce à l'élaboration de règles communes) et l'*accord* sur leurs *objectifs* et la *contribution* de chacun à une *stratégie partagée et fédératrice des énergies*. Il tend à optimiser les *synergies relationnelles* rendant le tout supérieur à la somme des parties.
2. Le coaching d'équipe consiste à ce qu'un *binôme de coachs* accompagne *dans la durée* (habituellement de 6 à 24 mois) une équipe de 6 à 12 individus (sinon, ce n'est plus une équipe à dimension humaine !), réunis pour réaliser une vision et mettre en œuvre efficacement, tous ensemble, sous la responsabilité claire de l'un d'entre eux en tant que dirigeant (également accompagné), un projet, ou une mission, global et commun, se déclinant en *objectifs individuels et collectifs*, et débouchant sur l'atteinte, voire le dépassement, de *résultats très concrets* (à la fois visibles, tangibles, monnayables, et surtout « co-crés », selon l'origine étymologique du terme : c'est d'ailleurs la perspective de ce « faire ensemble » qui est la clé de voûte de tout le système)...

Cette seconde définition présente quelques particularités. La plus significative concerne l'intervention systématique d'un binôme de coachs, de préférence masculin/féminin. Pourquoi ? D'abord car cette paire représente la première des équipes, à l'image de la cellule de base constitutive de toute forme de transmission de la vie sur cette terre, bref, du couple. Ensuite, car selon une approche systémique en miroir, il est nécessaire de mettre un système face à tout système, pour favoriser la prise de conscience de ce qui se passe dans les relations, tant entre les membres de l'équipe des participants que de celle des coachs, qu'entre les deux équipes ainsi constituées (cela permettra la prise en compte, et le traitement, des *processus parallèles*). C'est aussi ce qui autorisera une modélisation transférentielle et contre-transférentielle efficace. La présence

de deux coachs offrira également aux hommes de l'équipe de venir se confier à l'homme, et aux femmes à la femme, pour partager certains aspects ou questions qu'ils n'oseraient sans cela aborder. Enfin, lors d'animations face à une équipe, les deux coachs pourront « se couvrir » mutuellement, tant dans leurs « angles morts » ou zones d'ombres, que par leurs sensibilités différentes, l'un sur l'apport de contenu, l'autre sur l'observation des processus, et vice-versa.

La deuxième particularité souligne l'importance d'un accompagnement dans la durée, car tout processus de changement efficace nécessite d'y consacrer du temps, et ça n'est pas le plus beau des séminaires « *one shot* » qui pourra ancrer les choses de façon pérenne ni même changer quoi que ce soit à une situation problématique, mais seulement la prise de conscience progressive, à la fois individuelle et collective qui, elle, demande de « *laisser du temps au temps* », en insistant sur la régularité et le rythme, à l'image d'un cerceau en mouvement auquel il est nécessaire de donner coups de baguette ou caresses...

La troisième insiste sur la notion d'équipe, à distinguer d'un ensemble d'individus ou d'un groupe : je renvoie le lecteur aux ouvrages explicitant les nuances ainsi que les différents stades de développement. De nombreux auteurs ont étudié la question, tels A. Cardon, O. Devillard, V. Lenhardt, E. Stacke, entre autres, sans oublier les fondamentaux de K. Lewin, à l'origine du concept de dynamique des équipes, ainsi que toutes les approches psychosociologiques (D. Anzieu...).

Enfin, la quatrième réside dans la nécessité d'un travail d'appropriation d'une vision, idéalement co-élaborée et donc partagée (cf. M. Le Saget), qui restera à diffuser et à entretenir régulièrement : quels sont nos enjeux, notre vocation, pour quels objectifs et ambitions, avec quels valeurs, principes de management, priorités stratégiques, et pour quels plans et actions ?

Le coaching d'équipe concerne généralement des comités de direction encadrant des équipes ou des projets. Il ne nécessite pas forcément un grand investissement de disponibilité, même s'il est nécessaire de conserver un certain rythme, sans quoi le « soufflé » risque de retomber. C'est donc un processus qui peut être souple et compatible avec les agendas des managers, mais néanmoins impliquant, car il conduit souvent à des changements personnels profonds et durables. Sa réussite dépendra fortement tant de sa préparation (60 %), étape déterminante de l'élaboration de sa stratégie d'introduction préalable, que de son suivi (30 %), illustrant au passage la nécessaire contribution de la direction impliquant son exemplarité...

Cette approche collective d'aide au management sera particulièrement efficace lors des trois principales étapes de la vie d'une équipe :

1. Lors de sa constitution, sa construction, pour la cohésion des membres.
2. Aux moments opérationnels clés : définition de la stratégie, élaboration de la tactique, réorganisations, changements de périmètres, business plan, présentation des résultats.
3. Lors de sa dissolution, par exemple en fin de projet, pour faciliter la transition vers de nouveaux horizons (gestion du processus de deuil...).

Enfin, pour finir, voici trois des référents que j'apprécie tout particulièrement :

- Eric Berne, qui avec sa *théorie organisationnelle* reprend les principaux aspects du fonctionnement de toute organisation : le « *leadership* », le « *canon* » (règles), les *membres* et leur *activité*, ainsi que les « *frontières* » avec l'*environnement* de l'entité observée. La TOB<sup>1</sup> permet de réaliser un diagnostic structuré de l'entité accompagnée.
- Will Schutz, qui évoque les trois phases fondamentales constitutives du développement de la vie et des relations de tout groupe : l'*inclusion* (*reconnaissance de l'appartenance* des membres à l'équipe), le *contrôle* (répartition du *pouvoir*, *influence* de chacun, *compétences* et *responsabilités*), enfin l'*ouverture* (*engagement émotif*, *proximité*, *partage*, « *intimité* » au sens AT, expression des sentiments, qui permettent l'appréciation des uns par les autres – la *reconnaissance* encore, donc l'efficacité de leur contribution).
- Manfred Kets de Vries, qui met en relief les qualités essentielles aux équipes, par une analogie avec des sociétés primitives :
  1. Respect et confiance réciproques.
  2. Protection et assistance mutuelle.
  3. Dialogue et communication.
  4. Définition d'un objectif fort et commun.
  5. Adhésion à des valeurs communes.
  6. Subordination des objectifs individuels aux collectifs.
  7. Adhésion au pouvoir « réparti ».

---

1. Théorie organisationnelle de Berne. Du nom d'Eric Berne, fondateur de l'analyse transactionnelle et auteur de l'ouvrage de référence duquel provient cette théorie : *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, Ballantine Books, 1973.

## Que s'y joue-t-il ?

D'une manière opérationnelle, un coaching d'équipe s'appuie sur la prise de conscience et l'évolution, par les personnes accompagnées, des attitudes et comportements clés pour leur réussite et celle de leurs entités. Cela s'effectue au moyen de questionnements, d'échanges, de mises en situation, à partir de présentations réalisées par les membres, de l'analyse résolutoire de leurs expériences passées, de la clarification de leurs missions et de leurs objectifs, de l'explicitation de leurs valeurs et priorités, de la compréhension de leurs modes de fonctionnement tant individuels que collectifs, entre eux et, éventuellement, avec leurs propres équipes. Bref, de l'apprentissage d'un véritable dialogue intégrant l'expression des émotions, des ressentis – à distinguer des jugements ou accusations, tant sur soi que sur autrui – et de l'entraînement à développer la capacité de résoudre des conflits, en passant par exemple de situations de blocage à l'élaboration de consensus, construits à partir de la levée des malentendus, *via* de la « *régulation* »... Ceci nécessitera souvent la (re-)découverte, si ardue, de l'ordre d'une véritable ascèse-hygiène permanente, de « *l'art du lâcher-prise* » !

Le coaching d'équipe peut aussi utiliser et se nourrir des métaphores tirées de situations ludiques et/ou pédagogiques, telles qu'exercices sur la communication (les inférences), la coopération (synergomètre), en *indoor*, ou en *outdoor* lors de séminaires dits « au vert ». Ce seront par exemple des réalisations communes, telles que la construction d'un « carré parfait » avec une corde ; d'un pont, véritable ou imaginaire ; le franchissement d'un mur ; le transport d'un objet symboliquement dangereux ou fragile ; voire une randonnée à thème, ou encore des activités sportives plus engagées (rafting), en faisant attention à éviter tout danger et à respecter la liberté et les capacités des participants.

Le but de toutes ces « *mises en situation* » sera de leur donner l'occasion d'appréhender leur altérité, leurs différences, certes, mais surtout leur nécessaire complémentarité, en fonction des capacités et des intérêts de chacun. Car expérimenter ensemble est un formidable champ de développement, tant personnel que professionnel, qui plus est simplement basé sur le mode naturel privilégié de l'apprentissage humain : le jeu. C'est probablement la clé de voûte de tout l'édifice ! Ensuite, les exercices seront « débriefés » avec l'aide des coachs, en toute bienveillance basée sur une écoute inconditionnelle, pour en tirer des *feed-back* qui pourront alimenter/nourrir la suite des activités et des constructions communes, surtout une fois que les intéressés auront retrouvé leur vie professionnelle quotidienne. Car c'est alors que commencera le véritable séminaire !

Le *cadre* et les *règles* de fonctionnement communs ayant été co-élaborés (mise en place des protections au sens AT), priorité pourra être accordée aux *permissions* de *l'exemplarité* et de *l'apprentissage permanent*, avec droit à l'erreur pour tous, y compris pour le patron, qui n'est pas chargé de tout savoir, de tout faire tout le temps, et de « tirer les wagons » en permanence ; mais bien plutôt de présenter les enjeux et de solliciter ses collaborateurs par une dynamique, une politique de la main tendue et d'appel aux contributions, et de créer finalement les conditions du principe de « subsidiarité », pour que ce qui doit ou peut se faire à un niveau donné le soit effectivement, et non au niveau supérieur.

C'est cet esprit qui conditionnera la croissance de l'équipe. Ce qui nous laisse entrevoir à nouveau la part cruciale de responsabilité du dirigeant dans toute cette affaire ! En voici un exemple : « *Quand on se sent bien dans une entreprise, on est efficace, on performe bien.* » Ces propos d'un patron, entendus à l'occasion d'une conférence sur... le narcissisme des dirigeants, illustrent bien l'un des principaux enjeux du travail dont il est ici question (au fait, jouer et travailler seraient-ils finalement compatibles, comme dans la mécanique bien huilée d'une machine où les rouages « jouent » les uns avec les autres ?).

Tout ceci nous montre que les collaborateurs des entreprises, quel que soit leur niveau, s'interrogent de plus en plus sur le sens de leur contribution. Le célèbre : « *Donnez-leur une tour à bâtir, et vous en ferez des frères* » de Saint-Exupéry, semble ne plus fonctionner. Il est donc urgent de se poser la question du nouveau rapport de l'être humain de ce siècle au travail, en particulier en entreprise, lieu où, pour quelques décennies encore, il passera la majeure partie de son temps...

## À retenir

Le coaching d'équipe est une auberge espagnole accueillant ceux qui le souhaitent, où le potentiel d'éléments, d'ingrédients et de tours de main réunis peut permettre de réaliser la meilleure des entreprises – voyage, hébergement, restauration, repos... et service compris ! –, en choisissant et conciliant tour à tour les quatre rôles complémentaires de scénariste, réalisateur, producteur et acteur, sans lesquels aucune histoire ne se déroulerait.

Simple, sensible, subtil et potentiellement puissant, même s'il fait encore peur aujourd'hui, le coaching d'équipe se développe de plus en plus depuis quelques années.

.../...

.../...

Les patrons, DG, managers et DRH les plus avancés l'ont déjà largement inclus dans leurs stratégies de développement durable de leurs ressources et relations humaines, qui représentent les premières et principales richesses de leurs entreprises. Ceux-là ont parfaitement intégré l'enjeu du développement de l'employabilité de leurs collaborateurs, qui passe notamment par l'accroissement de leurs compétences relationnelles et collectives.

## Exemple d'un coaching d'équipe réussi<sup>1</sup>

Le DG de la filiale française (réseau : 40 000 personnes ; siège : 500 personnes) d'une multinationale nous sélectionne parmi quatre prestataires pour, telle est sa commande : « *Transformer mes équipes de direction régionales en véritables CODIRS<sup>2</sup> de BU<sup>3</sup>.* » En échangeant avec lui et la responsable formation, nous (binôme) convenons de proposer, sur la base du volontariat, que le patron de l'équipe qui le souhaite démarre en phase pilote que nous affinerons au fur et à mesure de l'avancée de la démarche. Le processus recommandé consiste à coacher d'abord le directeur régional l'espace de quelques mois (4 à 8 séances), pour élaborer précisément ses besoins et ceux de son équipe, sachant que chaque région a ses propres enjeux, avec des équipes différentes en tailles (de 6 à 12), structures et problématiques.

Puis nous accompagnerons l'équipe sur 3 × 1 jour, répartis sur plusieurs mois, en prenant soin d'articuler progressivement la démarche avec les membres du CODIR par un travail de prise de contact et de communication préalable (envoi de questions par mail, rencontre préliminaire sur leur lieu de travail lors d'une séance de coaching du patron).

Le premier accompagnement, initialement prévu pour durer 6 à 8 mois, en durera 12, car nous avons dû laisser mûrir le processus pour ne pas forcer les choses, mais pour qu'elles se fassent naturellement ; pour la plus grande satisfaction du DG, signalant lors du débriefing réunissant, outre le directeur

1. Toute ressemblance avec la réalité serait purement fortuite !
2. CODIR : abréviation pour « comité de direction ».
3. BU : abréviation pour « *Business Unit* » – unité opérationnelle, division d'activité...

régional, le DRH, la responsable de la formation, une autre responsable RH (relations sociales) ainsi que les deux coachs, qu'il ne reconnaissait plus l'équipe, tant elle avait changé dans son mode de fonctionnement...

Le processus se répétera avec une seconde équipe d'une autre région, s'enrichissant du premier travail effectué, grâce à la confiance permise par la co-construction et « l'appropriation » progressif réalisé entre tous les acteurs, prescripteurs compris... Lors du second débriefing, le DG, après avoir bien « cuisiné » le directeur régional sur les apports du coaching tant pour lui que pour ses collaborateurs, témoignera ainsi : « Je ne reconnais également plus l'équipe, tant la présentation de son business plan a été réussie ; il y a clairement un avant et un après. » Et, s'adressant au directeur régional, de lui dire : « Et en plus, c'est nettement moins ch... de travailler avec toi maintenant ! »

Cet exemple nous montre, grâce à l'écoute, l'entraide et l'engagement de tous, les possibilités de responsabilisation, de développement de la confiance en soi et dans le partenaire que permet le coaching d'équipe, à condition que chacun en voie potentiellement l'intérêt.

Et ce qui est frappant, dans les cas réussis, c'est de remarquer que nous avons toujours vécu un véritable travail de remise en question, de deuil, de « lâcher-prise », individuel et collectif, coachs compris, sur les limites de chacun, sur le sens et la qualité du regard des autres, jusqu'à l'acceptation de la primauté des intérêts du groupe sur ceux des individus et au renoncement d'une partie du pouvoir personnel.

## Pour aller plus loin

Dans un monde où le management, au sens classico-industriel, a quasiment disparu<sup>1</sup>, remplacé par la naissance d'une nouvelle ère d'entreprises mondiales – unipersonnelles spontanées fonctionnant plus sur l'établissement de liens et relations de type réseaux « networking »<sup>2</sup> –, la condition principale et essentielle de l'efficacité d'un coaching d'équipe sera directement corrélée à la  
.../...

1. P. Drucker : « *You can't manage knowledge workers.* »
2. T. Pyzdek, *The End of Management, the Birth of Spontaneous Enterprise*, Atlantis Publishing, 1999.

.../...

demande des personnes concernées<sup>1</sup>, ou, *a minima*, à l'acceptation des participants de l'intérêt que cela peut apporter dans l'amélioration de leur fonctionnement collectif.

Tels sont les critères qui favoriseront l'implication des participants (ou l'engagement, selon la fameuse histoire du « déjeuner de la basse-cour »<sup>2</sup>) au bénéfice d'une contribution des plus efficace et pérenne.

En conséquence, n'oublions pas que faire appel à des coachs nécessite de reconnaître un besoin d'aide, sans pour autant aller mal, et donc de se poser la question de la conscience de son état. Puis de formuler une demande, avant de contractualiser sur un processus d'accompagnement ! Or, cela n'est pas donné à tout le monde, surtout si l'on remarque, peut-être particulièrement en France, que l'on attend souvent d'être au pied du mur pour bouger !

Comment pourrait-il en être autrement, alors que je ne peux changer autrui, mais seulement... tenter de changer mon regard sur lui ou de me changer, moi-même ?

## ***Nouveau comme l'avenir !***

La pratique du coaching d'équipe dans les entreprises, certes déjà bien utilisée depuis quelques années, en reste encore à ses balbutiements par rapport au potentiel d'efficacité que nous lui avons découvert.

N'étant qu'au tout début du XXI<sup>e</sup> siècle, nous pouvons espérer qu'il a de très beaux jours devant lui, par et pour les perspectives d'exploration qu'il autorisera à tous ceux qui se lanceront dans son exercice. Ceci, au bénéfice d'une meilleure communication, de relations humaines peut-être plus paisibles, et donc d'une efficacité accrue. Bref, de plus d'intelligence globale, par la réunion, la fédération, la « décuplation » des contributions individuelles.

Il est évident que pour les managers et dirigeants qui, s'inscrivant dans une démarche humaniste situant en permanence l'homme en tant qu'acteur

- 
1. Quand un patron demande un coaching pour son équipe, le plus souvent, c'est lui qui en aurait le plus besoin... et vice-versa !
  2. Une poule et un cochon, chargés un matin de préparer le déjeuner pour toute la basse-cour, se concertent. La poule, proposant des œufs au bacon, se voit « rembarée » par le cochon, qui lui reproche d'être, lui, carrément engagé, là où elle ne serait qu'à peine concernée !

responsable et autonome au cœur du système, ont compris le sens que cela peut avoir, et qui se veulent partie prenante du développement de leurs collaborateurs, l'utilisation du coaching d'équipe deviendra incontournable, étant l'une des meilleures réponses pour lutter contre l'un des pires maux de notre humanité : la solitude des individus, particulièrement au travail.

Parce que « *l'entraînement ne finit jamais* », et que « *se dépasser est la seule course qui ne finit jamais* », l'apprentissage de la concertation par le jeu, l'expérimentation commune et le dialogue permanent avec autrui est une opportunité bénéfique que je souhaite à chacun.

### ***Bibliographie conseillée***

D. Anzieu, *Le Groupe et l'Inconscient, l'imaginaire groupal*, Dunod, 1985.

E. Berne, *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, Ballantine books, 1973.

K. Blanchard, *Un Indien dans l'entreprise – Donnez un nouveau souffle à votre équipe*, Éditions d'Organisation, 2005.

V. Frankl, *Découvrir un sens à sa vie : avec la logothérapie*, Éditions de l'Homme, 1988.

R. Girard, *Le Bouc émissaire*, LGF – Livre de Poche, 1986.

M. Kets de Vries, « La Société Pygmée, métaphore de l'équipe efficace », *Le Figaro Entreprises*, 18 février 2002.

V. Lenhardt, B. Martin et B. Jarosson, *Oser la confiance*, INSEP Éditions, 1997.

E. Levinas et T. Dieck, *Le Visage de l'Autre*, Seuil, 2001.

T. Pyzdek, *The End of Management, the Birth of Spontaneous Enterprise*, Atlantis Publishing, 1999.

Saint Grégoire le Grand & saint Benoît, *La Vie et la Règle de saint Benoît*, trad. de Mère Elisabeth de Solms, Pierre Téqui, 1994.

W. Schutz, *L'Élément humain*, InterÉditions, 2006.

### ***Film conseillé***

*Les Choristes* de C. Barratier, avec Gérard Jugnot, 2004.



## Chapitre 14

# Le coaching est-il un acte politique ?

Christine MARSAN

Le coaching est aussi un levier pour développer la responsabilité citoyenne, l'engagement politique, la gouvernance par l'éthique. Diriger autrement, être en avance sur les modes de direction de ses concurrents nécessite un courage que l'on peut puiser dans l'accompagnement personnalisé. Oser diriger différemment, concilier des variables apparemment opposées implique un autre regard sur l'environnement. Celui-ci est conforté par le coach qui facilite l'émergence du sens.

### ***Le coaching restaure la responsabilité et l'engagement***

Habituellement, le coaching est perçu comme un accompagnement personnalisé visant à augmenter l'autonomie de la personne face à des décisions à prendre, des choix professionnels à opérer, des compétences à optimiser, une évolution à réaliser, des difficultés à surmonter, ou encore des problématiques managériales à gérer. Il est le mode d'accompagnement privilégié des directeurs et des managers car le face-à-face confidentiel permet d'investiguer toutes sortes de problématiques délicates. Toutefois, le coaching peut aller plus loin et aborder les pistes d'engagement et d'éthique.

## Un contexte économique nécessitant de nouveaux modes de réponses

Le contexte économique change en permanence, et ceci comporte différents aspects que nous allons détailler successivement.

La mondialisation a ramené la taille du monde à celle d'un *village mondial* avec les avantages indiscutables de réduction des effets de temps et d'espace, et avec également son cortège de dysfonctionnements inhérents à un paradigme profond de société qui évolue. Ce qui pourrait alors expliquer les soubresauts, tensions et violences que nous voyons surgir au sein de la société comme dans l'environnement des organisations.

Les effets du modèle économique occidental, à la fois dominant et qui s'est emballé dans une consommation et une production effrénées, conduisent les dirigeants à se soucier de la manière dont ils produisent ces biens comme de l'utilisation excessive des ressources et des matières premières. Les entreprises aujourd'hui prennent en considération les conséquences de leurs choix stratégiques à la fois sur l'environnement et aussi sur la responsabilité sociale. Il y a désormais unanimité sur les effets dévastateurs de la production excessive de biens de consommation comme de l'augmentation constante de nos moyens de transports qui contribuent à la dégradation de la planète. Ceci, tant par les dévastations causées sur les réserves naturelles que sur les pollutions créées et qui contribuent à mettre en danger l'atmosphère, et à faire évoluer le climat dans le sens d'un réchauffement irrémédiable. Même si d'aucuns peuvent nous prouver que la Terre a toujours eu des phases de réchauffement et de refroidissement importants. Certes ! Toutefois, dans les étapes précédentes, soit nous n'existions pas encore, soit nous ne participions pas à l'aggravation du phénomène.

La montée en puissance de l'écologie a permis d'accroître la prise de conscience citoyenne de la part de responsabilité que nous avons individuellement et collectivement dans l'évolution du monde, que ce soit au niveau écologique, politique ou social.

Parallèlement, la mondialisation des échanges s'est accompagnée de celle de l'information avec Internet. Ce faisant, nous pouvons aujourd'hui communiquer instantanément avec n'importe qui à l'autre bout de la terre, ce qui a notamment pour conséquence de diffuser très rapidement des sensibilisations à des désastres écologiques, et de prévenir des exploitations abusives des

enfants, mis au travail très jeunes pour réduire les coûts de production. En un mot, les citoyens et/ou salariés prennent à bras-le-corps le champ du politique pour y contribuer, et ne veulent plus voir passivement l'histoire se dérouler sans eux. Ils décident, pour une bonne part, de devenir *acteurs du système* pour paraphraser Michel Crozier.

Après être devenus acteurs dans l'organisation, voici le temps des acteurs citoyens du monde. Le salarié ou le manager ne veut plus simplement travailler dans son entreprise, il souhaite, en tout cas pour un certain nombre, que son entreprise s'engage dans les débats de société et devienne un acteur engagé dans les problématiques qui l'entourent. Les ONG représentent cet élan sociétal et humaniste des citoyens, et exercent une pression directement sur les organisations. C'est ainsi que certaines sont devenues citoyennes, que le développement durable s'est inscrit dans les rapports et bilans d'activité des entreprises, et que la responsabilité sociale d'entreprise rend vigilants sur la manière de produire. Ainsi, fabriquer des chaussures à un coût alléchant ne doit plus être au prix du travail de jeunes enfants des pays émergents. La productivité ou la rentabilité à outrance ne doivent pas s'accompagner d'agissements irresponsables conduisant à détruire la planète ou à maintenir toutes formes d'asservissements des hommes, des femmes et des enfants du reste du monde.

Cette prise de conscience aboutit à la responsabilité des dirigeants, et c'est ainsi que les considérations éthiques entrent dans les entreprises et les grandes écoles pour sensibiliser les managers actuels et ceux de demain. Les Trophées de l'économie positive, manifestation organisée par HEC en mars 2007, démontrent que la vitalité entrepreneuriale s'accompagne désormais d'autres manières d'exercer la gouvernance d'entreprise ; elle devient responsable, citoyenne et engagée. La performance peut se conjuguer avec l'éthique.

## Comment intégrer ces nouvelles compétences ?

Pour le manager ou le dirigeant, ceci peut nécessiter de nouvelles compétences, de nouveaux réflexes à acquérir et se pose alors la question de savoir comment s'y prendre pour parvenir à évoluer sur ce terrain. Si des conférences et des séminaires apportent les connaissances et les prises de conscience intellectuelles, il n'en reste pas moins qu'en ce qui concerne les changements d'attitudes, l'accès par l'information ne suffit pas.

Le coaching facilite la compréhension et l'analyse fine des problématiques rencontrées par le dirigeant. C'est l'espace privilégié lui donnant l'occasion de prendre le temps d'évaluer les risques d'une prise de décision essentielle pour lui. Il pourra alors s'engager à élaborer une gouvernance citoyenne, tirant de l'expérience de ses concurrents, de l'environnement et de son organisation, les évolutions mises en place. Il pourra capitaliser sur ces réalisations et décider ce qui est rentable et juste pour lui et son entreprise. Ces modifications reposeront probablement sur des changements d'attitudes significatifs qui seront encouragés et valorisés par le coach. Ce dernier lui permettant de révéler tout son potentiel, souvent brimé par sa fonction, tout en respectant les limites et les contraintes de son rôle. Si le dirigeant s'engage, alors il donnera un nouvel exemple à son entreprise, il mobilisera son équipe de direction autour du sens, et un autre élan, plus durable et fédérateur, animera son organisation.

La conscience environnementale et humaniste touche la sphère intime des valeurs de chacun.

*Le coaching politique est cet accompagnement spécifique qui aborde éthique, engagement et responsabilité. Car il apparaît difficile de modifier ses investissements si, au préalable, le dirigeant ou le manager n'ont pas examiné où ils en sont, la manière dont ils agissent et les motivations qui sous-tendent leurs choix. Il est alors question de prendre en considération le savoir-être dans le management et la gouvernance. Et face aux enjeux, aux pressions de toutes sortes et aux valeurs dont chaque dirigeant peut être animé, c'est du courage d'être soi-même qu'il s'agit.*

Avoir le courage d'être soi, c'est respecter profondément ses engagements et ses valeurs, et ne pas sombrer dans les compromissions lorsqu'elles nous sont proposées. Et, contrairement à nombre d'idées reçues, il est possible de gagner de l'argent, d'être performant et de réaliser des profits tout en respectant les hommes et les femmes de l'entreprise. Car faire *sans* eux, coûte un argent exorbitant en absentéisme, en temps perdu à faire courir des rumeurs, en maladie réelle ou de circonstance, en grève, en contestation de toute sorte et en procès pour réparations. Faire *avec* les salariés et les managers engendre une implication qui mobilise plus facilement l'énergie de tous et fait gagner de l'argent. Le bien-être de tous rapporte car, comme dirait La Palice, cela ne coûte pas.

## À retenir

Tout ce à quoi nous devons faire face dans le monde extérieur se retrouve à l'identique dans notre vie intérieure.<sup>1</sup>

### Engagement et éthique

L'acte éthique consiste à voir avec discernement les pièges des manipulations qui nous sont tendus, qu'ils soient politiques ou l'issue de jeux de pouvoir. Comprendre les intérêts de chacun, et pour autant prendre la décision juste. L'acte éthique ne se pliera pas à des exigences ou des pressions extérieures. C'est agir de la manière la plus compétente et adaptée à la situation tout en respectant les enjeux de chacun des acteurs, et ceci sans complaisance. Nous savons que le contexte de l'entreprise est de plus en plus complexe. Toutefois, sans éthique et respect de sa posture, nous pouvons entendre des négociateurs dire : « Je cesse le partenariat avec telle entreprise, sachant pertinemment qu'étant leur principal client, nous les condamnons à la fermeture, ceci pour respecter les enjeux commerciaux de l'entreprise. Mais, à titre individuel, j'ai d'autres valeurs et je n'agirai jamais comme cela dans ma sphère personnelle. » Pourquoi se cacher derrière la complexité, derrière les pressions exercées par les enjeux de l'entreprise ou ceux des clients ou partenaires ? Où situer la frontière entre éthique et compromission ? Comment écrire sur un bilan annuel que l'entreprise a respecté ses engagements éthiques et laisser les salariés se débattre dans ces contradictions ? Il ne s'agit pas d'utopie, comme certains pourraient être tentés de l'interpréter. Car ce jugement serait le meilleur moyen pour repousser l'action. Il est question de participer de manière courageuse et lucide au monde contemporain dans lequel nous vivons et agissons.

1. Citation d'origine de Carl G. Jung : « *Tout ce que nous combattons dans le monde extérieur est aussi une bataille dans notre vie intérieure.* » Je l'ai modifiée car le monde peut aussi s'envisager autrement que par la *lutte*. S'engager signifie la même chose en terme de mobilisation intérieure, tout en faisant l'économie du *combat* contre autrui.

## À retenir

*« Voici le défi central de notre époque : trouver une manière de travailler ensemble pour résoudre les problèmes que nous avons créés. »<sup>1</sup>*

Ce qui peut se traduire, dans le contexte professionnel, par refuser délibérément un projet, un partenariat, soit parce que l'activité du client contrevient aux valeurs et engagements du dirigeant et de l'entreprise, soit parce que la mission, pour être correctement réalisée, ne respecte pas les principes éthiques fondamentaux et notamment les droits humains.

### Une évolution des mœurs incontournable

Norbert Elias a rendu compte dans son œuvre de l'évolution de nos mœurs et de notre civilisation, concomitantes de l'accélération des progrès techniques et industriels. En effet, depuis la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, les progrès en matière de conscience humaniste n'ont fait que s'intensifier, toutefois en suivant toujours les barbaries dont l'homme peut se rendre capable en mettant les évolutions technologiques au service de sa folie ; bombe atomique, camps de la mort. L'industrialisation de la mort humaine a conduit à un sursaut de conscience collective et notamment avec la mise en place du tribunal de La Haye qui juge les crimes contre l'humanité. Aujourd'hui nous en sommes à envisager une croissance planétaire responsable afin que si les richesses s'accroissent, ce soit pour tous, d'une part, et tout en préservant une terre viable pour nos enfants, d'autre part.

### Nous avons produit un monde complexe

La mondialisation a conduit la planète à devenir un grand ensemble de plus de six milliards d'êtres humains qui interagissent en permanence, ce qui rend le monde plus complexe qu'il ne l'a jamais été. La complexité mise à jour par les découvertes d'Einstein sur la relativité, continuées par la suite par la physique

---

1. Nelson Mandela.

quantique, a un impact dans tous les domaines de notre vie. Elle apporte un autre regard sur la réalité. Ce que les théories de la complexité nous expliquent, c'est qu'elle fonctionne par la dynamique de systèmes récursifs où chaque élément a une influence sur l'ensemble ; l'interconnexion de toutes les composantes fait exploser le paradigme de la causalité linéaire. Le célèbre exemple du battement d'ailes d'un papillon en Australie pouvant déclencher un ouragan à l'autre bout de la terre vise à expliquer que l'intrication des acteurs, des échanges et des systèmes économiques et organisationnels a des effets totalement imprévisibles qu'il faut pourtant gérer, voire anticiper.

L'évolution technologique est le fruit de cette complexité physique et mathématique, et se traduit dans les outils du quotidien tels que le téléphone portable par exemple. La mondialisation économique des échanges repose sur la globalisation technologique que cette complexité a permise. Et un auteur tel qu'Edgar Morin a consacré son œuvre de philosophe à expliquer son impact dans tous les domaines de la vie sociale, ceci afin de donner outils et méthodes pour l'appréhender et agir autrement dans notre quotidien. Cependant, ceci constitue une telle révolution de nos représentations, et nous sommes encore bien souvent démunis face à l'accroissement constant de la complexité des composantes à considérer pour prendre une décision.

C'est pourquoi les méthodes de scénarios stratégiques pour appréhender la prise de décision deviennent aujourd'hui inadéquates. Pour gérer ces situations complexes, il devient nécessaire d'être équipés intellectuellement autrement. C'est pourquoi l'analyse systémique et la compréhension des mécanismes de la complexité deviennent aussi les outils du dirigeant et du manager afin qu'ils aient les représentations justes du monde dans lequel ils évoluent et sur lequel ils agissent.

Le coaching permet ce délicat apprentissage d'un changement de paradigme qui n'implique pas uniquement les modifications de connaissances, mais surtout les représentations qui y sont reliées et ensuite les schémas cognitifs habituels à modifier. Ce qui a donc pour conséquence de travailler avec le coaché, dirigeant ou manager, sur sa capacité à changer, dans tous les aspects de son quotidien, dans sa mentalité tout d'abord qui implique croyances, représentations et schémas mentaux, et ensuite dans sa capacité à agir différemment tant dans la forme et sur le fond de ses décisions, que par la suite dans ses actes. Et comme le changement est une entreprise délicate aussi bien parsemée des embûches de la résistance interne que des leviers de la résilience – capacité à

trouver les issues dans les pires difficultés –, le coach peut accompagner le dirigeant à opérer ce cheminement et lui faire découvrir les ressources qu'il a pour ancrer ses transformations et adopter de nouvelles attitudes adaptées au contexte qu'il a à gérer.

### Être véritablement soi-même

Cette capacité à appréhender la complexité de l'environnement, à décider de s'engager pour une autre gouvernance, à être pleinement responsable de ses décisions et assumer les conséquences de ses choix implique une rencontre authentique avec soi-même, ce qui se traduit par être au clair sur qui l'on est. Il faut savoir identifier ses valeurs, ses points forts et ses faiblesses, se connaître suffisamment pour ne pas être dans le leurre et l'illusion, et avancer dans ce qui est juste pour soi, en se respectant profondément. Avoir le courage d'être soi décuple alors les capacités d'action et a un effet libérateur pour son environnement. On cesse enfin de vouloir changer les autres ; l'influence sur l'environnement passe par la cohérence qui émane de soi.

### Pour aller plus loin

À titre d'illustration, nous reprenons ce que François Cheng évoque dans son ouvrage pour rendre compte du courage qu'il faut pour être soi-même. « *Chuang-tzu, le grand philosophe taoïste du IV<sup>e</sup> siècle avant J.-C., relate le fait suivant : le prince Yan de Sung ayant manifesté le désir d'avoir un beau tableau, beaucoup de peintres se présentèrent. Après avoir reçu les instructions, tous s'inclinèrent respectueusement et restèrent plantés là, à lécher leurs pinceaux et à broyer leur encre ; ils étaient si nombreux qu'il en resta la moitié dehors. Un peintre arriva après l'heure, tout à son aise, sans se presser. Ayant reçu les instructions et salué, il ne resta pas là, mais se retira chez lui. Le prince envoya voir ce qu'il faisait. Il avait, avant de se mettre au travail, enlevé sa veste et, nu jusqu'à la ceinture, s'était installé, les jambes croisées. "Voilà un vrai peintre, dit le prince, c'est celui-là qu'il me faut". »<sup>1</sup>*

Évidemment ceci implique de changer ses attitudes et ses schémas mentaux et très souvent cela est synonyme d'avoir le courage d'affronter ses peurs, elles-

1. F. Cheng, *Vide et plein : le langage pictural chinois*, Seuil, coll. « Points, Essais », 1991.

mêmes niées la plupart du temps. Car elles sont souvent incompatibles avec la représentation que le dirigeant se fait de son rôle. Il reste quelques reliquats des messages chevaleresques « sans peur et sans reproche » pour désigner l'action de gouvernance. Pourtant, la réalité humaine, c'est qu'il existe toujours des parts irrésolues en soi et des peurs inavouées ou niées qu'il est bon de pouvoir affronter pour aller de l'avant. Les nier ne fait pas avancer. Par ailleurs, plus nous évoluons et plus nous *permettons* aux autres de grandir à leur tour. Tout ce que nous parvenons à résoudre est autant d'autorisation à être pour autrui.

Ensuite, s'autoriser à changer, reconnaître les freins émotionnels et cognitifs aux changements facilite la dynamique de la créativité. Il devient alors possible, sortant des anciens schémas, d'envisager des solutions et des approches nouvelles qui bien souvent deviendront des avantages concurrentiels.

## **Le coaching apporte ce soutien essentiel à devenir qui l'on est**

Il consiste dans l'accompagnement d'une personne à être pleinement ce qu'elle est. Car tant que nous sommes encombrés par nos réticences, nos déterminismes négatifs et surtout nos conditionnements inutiles, nous ne sommes pas pleinement libres d'être qui nous sommes et nous limitons du coup notre capacité d'action.

Aller au cœur de soi, être fidèle à qui nous sommes véritablement, à ce que nous pouvons produire de meilleur pour nous-même va démultiplier notre puissance, notre efficacité pour notre environnement et notre sphère d'influence. Nous agissons alors de manière cohérente, juste, en parfaite harmonie avec ce que nous rêvons d'être. Nous réglons nos contradictions internes, opérons des choix entre valeurs, projets, actions apparemment incompatibles et nous tenons ensuite à l'orientation prise, assumant sereinement les conséquences de nos choix. Il devient alors plus simple de gérer les paradoxes, contraintes et interdépendances avec l'extérieur car c'est en pleine liberté et conscience que les choix ont été opérés.

C'est à cette liberté lucide et contingente que le coaching peut conduire le dirigeant. Le coaching facilite le dépassement des conflits internes et révèle au coaché ses ressources pour les gérer. Le coach aide le dirigeant à gérer les moments inconfortables de l'évolution, conciliant ses objectifs de changement avec la réalité des contingences qu'il choisit de conserver.

Ce que le dirigeant deviendra sera suffisamment juste pour que son environnement évolue *de facto*. Son rayonnement aura automatiquement des effets sur les autres, qui auront envie, spontanément, de rallier ce qu'il propose, ce qu'il est, tout simplement. Il gèrera avec davantage de calme et d'efficacité les crises et les conflits. Il déploiera une plus grande créativité qui lui servira à identifier la vision juste pour son activité, les moyens innovateurs pour y parvenir, l'équipe adéquate pour l'atteindre. Il percevra avec ampleur la complexité du monde qui l'entoure et embrassera aisément les idées qui faciliteront son innovation stratégique ou opérationnelle selon sa fonction.

Une personne qui se respecte, qui est libre d'être qui elle est, n'a plus peur de prendre des risques, de s'affirmer, déploie une fabuleuse énergie de créativité, d'innovation, ce qui devient une ressource d'employabilité pour elle et une source d'avantage concurrentiel évident pour son entreprise.

## À retenir

Diriger, manager, s'engager, manifester son courage, avoir une gouvernance citoyenne et responsable peuvent se conjuguer. Le coaching est là pour favoriser les prises de conscience, démêler les apparentes incohérences, faciliter les prises de décision et les choix, et encourager la personne à assumer ses choix et à concilier gouvernance, performance, rentabilité et éthique.

### ***La gouvernance indissociable de l'éthique***

Gouverner ou manager avec éthique est possible et peut devenir un atout face à la concurrence. Prendre le parti de remettre l'humain au sein de l'équation économique est un projet à long terme, immédiatement rentable puisque les coûts exorbitants des résistances au respect des droits humains sont éliminés et remplacés par une implication accrue.

Un dirigeant qui fait le choix d'assumer ses valeurs, ses convictions, devient libre et retrouve sa puissance d'action, de créativité et d'entrepreneuriat, et agit en modèle sur son entreprise. La cohérence aura fonction de politique de motivation et facilitera l'émergence d'un sens fédérateur qui canaliserà les actions

du collectif. Le coaching, par sa capacité à s'adapter à la personne, reposant sur la maïeutique et l'intuition, permettra au dirigeant d'avancer à son rythme, respectant ses intentions de changement.

L'essentiel est de permettre de clarifier ce que le dirigeant souhaite faire évoluer, d'identifier sa capacité réelle à changer afin d'acquérir de nouveaux réflexes, plus efficaces. En accompagnant le dirigeant à être pleinement lui-même, il pourra plus facilement s'engager dans une gouvernance responsable et opérer des changements durables et éthiques dans son environnement. Et nous terminons avec cette citation de Jean Jaurès : « *On n'enseigne pas ce que l'on veut, on n'enseigne pas ce que l'on sait, on enseigne ce que l'on est.* »

### ***Bibliographie conseillée***

- P. Angel et P. Amar, *Le Coaching*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2005.
- T. Chavel, *Le Coaching démystifié – Comment réenchanter le management*, Demos, 2001.
- T. Chavel, *Profession : coach – De la théorie à la pratique*, Demos, 2003.
- T. Chavel, *Le Coaching du dirigeant : retrouver le sens de son action*, Eyrolles, 2007.
- J.-F. Claude, *L'Éthique au service du management*, Éditions Liaisons, 1998.
- F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.
- O. Devillard, *Coacher : efficacité personnelle et performance collective*, Dunod, 2001.
- S. Faure, *Manager à l'école de Confucius*, Éditions d'Organisation, 2003.
- G. Forestier, *Regards croisés sur le coaching : l'actualité de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2002.
- A. Foulard, *Se former au coaching*, Vuibert, 2007.
- A. Godard et V. Lenhardt, *Engagements, espoirs, rêves*, Village mondial, 1999.
- B. Hévin et J. Turner, *Manuel de coaching – Champ d'action et pratique*, Dunod, 2002.
- C. Higy-Lang et C. Gellman, *Le Coaching*, Éditions d'Organisation, 2000.
- V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting, 2002.

Le coaching, pour quoi faire ?

J.-A. Malarewicz, *Réussir son coaching : une approche systémique*, Village mondial, 2003.

C. Maisons, *Le Coaching stratégique*, Maxima, 1999.

G. Reyre, *Du courage d'être manager*, Éditions Liaisons, 2003.

## Chapitre 15

# Coaching et vision partagée, passage vers l'intelligence collective ?

Pierre BARRÈRE

Le leader est responsable des décisions qu'il prend ou qu'il fait prendre. Il est rare qu'il puisse attendre, obtenir ou simplement demander un consensus à ce sujet. En revanche, pour pérenniser l'organisation afin d'atteindre un niveau « d'intelligence amplifiée », il semble indispensable d'avoir recours à quelques principes fondamentaux, et cela avec le maximum d'acteurs. La vision partagée, passage vers l'intelligence collective, n'est-elle pas une façon de répondre à une question redondante : comment décider et agir à plusieurs tout en privilégiant l'individu et le collectif dans une perspective durable ?

### ***Pourquoi l'intelligence collective trouve-t-elle ses racines profondes dans le partage d'une vision co-élaborée ?***

Les différentes missions que j'ai réalisées dans les PME et grands groupes en tant que praticien coach m'amènent à plusieurs constats *a priori* évidents. Tout d'abord, l'individu ne sait pas tout. Il a à prendre sa place dans un collectif et à y trouver son compte. En tant que responsable hiérarchique ou de projet, il a moins de compétences que ses collaborateurs. Par ailleurs, le management de type centralisé s'exerce beaucoup plus difficilement avec un groupe important qu'avec des effectifs réduits. Enfin, la pérennité de l'action passe par l'autonomie des personnes, le management par le sens, les valeurs, une vision claire. Cette vision, pour être acceptée par tous, ne peut provenir que du plus grand

nombre. Des réflexions créatives et des expérimentations à « la marge » verticales et/ou horizontales favorisent son émergence. Au cours de ces différentes prises de conscience, réflexions et mises en application de la vision il y a en filigrane l'action d'un coach dans sa posture aidante et modélisante et un leader. C'est l'alliance des deux – du coach et du leader – qui est le premier gage de réussite dans la mise en place de la vision et l'émergence de l'intelligence collective. Notre propos est de traiter, d'une part, de la vision partagée et de l'intelligence collective, et, d'autre part, en quoi la vision partagée accompagnée d'un coach est un passage vers l'intelligence collective.

*L'accompagnement du changement est un processus complexe qui dépend du passé et est ouvert sur l'avenir. Paul Watzlawick propose deux types de changement. Dans le premier type, le système part de là où il est et réalise progressivement des améliorations. C'est ce que l'on appelle « mieux faire ce que l'on fait ». L'autre type de changement introduit de nouveaux paradigmes, de nouvelles croyances. Il est partagé avec chaque acteur, selon les modalités qui conviennent. Il s'envisage d'une manière globale. Cela signifie concrètement que son effet intervient au niveau de l'individu, du groupe, des logiques, des processus et de l'organisation au-delà même du sous-système étudié. La vision partagée en est le fil conducteur et accompagne l'intelligence collective.*

## Vision partagée et intelligence collective

L'organisation ne se résume pas simplement à l'optimisation de processus opérationnels. Il est nécessaire qu'il y ait quelque chose de vrai qui en vaille la peine, quelque chose qui donne sens. Il y a une vision du monde propre à chaque individu. Les visions stratégiques, opérationnelles, locales, individuelles s'enrichissent harmonieusement par convergence et cohérence. C'est la combinaison multiple de ces visions irréductibles qui donne sens et qui construit le système de l'organisation.

Cependant, pour que la vision vive, elle ne peut être seulement intellectuelle ou émotionnelle, construite par le leader seul ou un petit groupe, sans évolution immédiate sur le terrain, réalisée à « marche forcée » ou encore instrumentalisée.

*La vision, c'est ce qui permet à une équipe ou aux membres d'une organisation de « tenir » ensemble, de se reconnaître, de se développer à travers des relations, malgré « les coups de vent » qui surgissent en interne et en externe. La vision est vie. Elle est organique, dynamique et itérative. Elle a trait plus à l'orientation donnée, au chemin à prendre, au climat à créer qu'au but à atteindre. Elle exprime une volonté d'aller vers un certain futur ensemble.*

*Elle est prospective et engageante pour tous : loin d'aboutir à des certitudes, elle dessine la pluralité des possibles. C'est plus et en même temps moins qu'une solution : plus parce que la vision est action, moins parce qu'elle accepte de ne pas proposer de contenu. Les responsables opérationnels, en vertu du principe de subsidiarité, y pourvoiront. C'est souvent ici que les incompréhensions surgissent.*

## **Faut-il un coach pour mettre en place le processus vision partagée ?**

La vision partagée peut être menée en *intra* par des personnes appartenant à l'organisation. De notre point de vue, il est plus judicieux de faire appel à quelqu'un de l'extérieur ayant compétence dans cette action, laquelle demande non seulement une méthodologie, mais surtout des qualités que nous trouvons dans la posture de coach. En effet, le coach a la particularité d'habiter un méta-métier et de cultiver la qualité première qui est la qualité d'être. Sa mission est d'accompagner les individus et les équipes afin qu'ils deviennent autonomes, c'est-à-dire qu'ils donnent du sens à leur action en s'enrichissant du partage avec le plus grand nombre tout en gardant leur singularité irréductible.

Faisons référence à la méthode développée par Mc Doyle, qui parlait « *d'un profond voyage* » se déroulant en quatre étapes :

1. La *préparation* ou l'élaboration, au cours de laquelle les couples forces/faiblesses et menaces/opportunités de l'organisation sont étudiés.
2. La *vocation-mission* de l'organisation, ce qui fait sa spécificité : ses *valeurs* (principes directeurs non négociables liés à la culture de l'organisation et qui servent à mesurer la pertinence des choix), son *image* sous forme d'engagement global, son *ambition* (première action opérante), et enfin (seconde action opérante) ses *principes de management* observables et évaluables à tout moment.

3. Le *visionning* et le *retour* comme révélateurs de la capacité du système à innover, inventer, sortir des habitudes. « *Une vision permet de révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voie tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation.* »<sup>1</sup> C'est une approche différente de la planification. « *Ici nous n'imaginons pas le futur, nous y sommes. Notre organisation est là avec sa structure, ses clients, ses partenaires, son mode de fonctionnement. Nous acceptons dans un premier temps l'inimaginable.* »<sup>2</sup> Le retour du voyage répondra aux questions suivantes : quel chemin avons-nous parcouru pour être là (cinq ans après), et comment ?
4. *La diffusion* ou déploiement, et enfin la *mise en place* : la « vision processus » pourrait s'arrêter là. Mais ce serait oublier que la vision accompagne concrètement le changement par une stratégie cohérente et des plans d'actions. C'est à ce stade qu'elle commence à accéder à un autre niveau, celui « d'entreprise apprenante ». Concrètement, la diffusion et la perpétuation se vérifient par des projets d'amélioration ou domaines d'action, puis par des chantiers d'application opérationnels. Fondamentalement, la « vision processus » s'appuie sur les compétences clés, les « méta-métiers » de l'entreprise et sa capacité organisationnelle à gérer, développer et déployer en continu.

## À quoi sert la vision ? Que permet-elle ?

Elle montre un cap, une direction, des objectifs. Prioritairement, elle donne une signification à ce qui est fait, c'est-à-dire qu'elle donne du sens et une finalité aux actes posés. Elle crée une motivation profonde. Elle procure une grande capacité à s'adapter pour pérenniser l'entreprise. Elle est fédératrice des différents courants et stades d'évolution, dans et hors de l'entreprise. Elle offre de nouvelles trajectoires incluant de nouvelles compétences, organisations, produits et services, comportements et concepts. Elle est analytique et organisée, mais en même temps intuitive, qualitative et donc acceptée comme subjective.

Plus fondamentalement, elle permet de sortir d'une croyance à un déterminisme externe et concurrentiel. Par sa capacité à responsabiliser les individus,

---

1. M. Doyle, *Quest for Vision*, Association Management, 1990.

2. M. Le Saget, *Le Manager intuitif*, Dunod, 1998.

elle permet à ceux-ci d'être « *tous des locomotives et non des wagons* », phrase chère à Collins et Porras. Elle permet une appropriation et un partage de la stratégie par chacun, depuis l'opérationnel jusqu'au décisionnaire principal. C'est aussi une manière de faire revivre des rites, des histoires, des aventures, des tours de main, des images au quotidien. Elle entretient un aller et retour constant entre le court terme et le long terme par un processus en spirale.

Elle possède enfin une fonction intégrative, déclinée en six éléments : l'élaboration, le déploiement, l'accompagnement, l'exemplarité, la cohérence et la contingence. V. Lenhardt propose les quatre premiers, plus l'alignement. C'est une porte ouverte vers l'intelligence collective.

## Un exemple concret de déroulement d'une intervention

Tout d'abord, il y a la rencontre entre un dirigeant et un coach ; c'est un passage quasi obligé pour réussir la suite du processus vision partagée. Le dirigeant et le coach construisent une alliance forte. Au cours d'une de ces rencontres, va émerger ou se consolider, pour le dirigeant, l'engagement d'accompagner le changement, de confirmer sa position « d'humaniste éclairé », de préciser la croyance des individus à collaborer, et de valider que la coopération volontaire du maximum entraîne une surmultiplication des effets et des résultats.

La deuxième étape passe par la rencontre avec le comité de direction (CODIR) ou l'équipe. Les enjeux deviennent multiples. Il est fondamental que le dirigeant et l'équipe dirigeante soient co-solidaires dans la démarche, dans sa mise en place et dans son suivi. Un travail en parallèle avec le conseil d'administration est souhaitable. Les convictions du dirigeant doivent être validées et appropriées par ces deux groupes, pivots du changement, si cela n'est déjà fait. Il est important aussi que l'alliance entre les personnes du CODIR et le coach soit du même ordre que celle réalisée avec le dirigeant.

Au cours de la troisième étape il y a continuité dans la participation à l'élaboration de ce voyage qu'est la vision en action, avec tout ou partie des acteurs concernés, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Il peut y avoir également le début de son déploiement. Cela se traduit par la mise en place de groupes transverses, d'échanges entre services, de liens approfondis avec les clients, fournisseurs, etc., pour capitaliser les connaissances, les savoirs, les tours de main et autres richesses internes ou externes souvent inexploitées. Cela se

traduit également par la cohérence d'un système d'information simple, pratique et ouvert à tous en temps réel selon le principe de subsidiarité. C'est ici que l'alliance entretenue entre les dirigeants et le coach donne sa puissance par la montée en charge de ceux-ci dans le processus vision.

Enfin, dans l'étape finale, le coach se retire. C'est le « faire-vivre » de la vision en action. Le personnel de l'entreprise, par des adaptations successives, des essais et ajustements, la co-élabore, la perpétue et l'enrichit, à son niveau. Il prend en main, en quelque sorte, les destinées de la vision en créant l'entreprise apprenante et un nouveau positionnement incluant et transcendant le précédent.

## L'intelligence collective

Elle a pris, depuis quarante ans, différentes formes et applications à partir de concepts issus de disciplines comme les sciences de l'éducation, la théorie des systèmes, les sciences de l'économie et de la gestion, la sociologie, les sciences politiques. Sans doute est-il bon de rappeler une nouvelle fois le contexte actuel et un principe.

Le contexte actuel :

- Accélération générale des technologies, des informations, des déplacements, des flux, de la notion de temps et d'espace.
- Uniformité dans les pratiques pour l'optimisation de la production, de la vente et des sources de financement dans les organisations.
- Mondialisation dans un environnement complexe, et donc incertain.
- Déséquilibres au sens large du terme.
- Goulots d'étranglement et de rétention dans les systèmes organisationnels, notamment par le système traditionnel hiérarchique vertical pénalisant les synergies transversales.
- Connaissance et savoir accessibles par toute personne et en même temps limités. Le système cognitif individuel obéit à des règles simples et restreintes.
- Dépendance de plus en plus grande au savoir.

Et un principe fondamental sur la convergence de toute personne ou tout groupe vers l'action. En effet, à partir d'une situation quelconque, un processus se met en place le quel, depuis les perceptions, cognitions et émotions arrive

toujours à un comportement et donc à une action. Tout individu ou groupe agit, ne serait-ce que dans la passivité, laquelle devient en soi une action.

Cela nous amène à penser qu'un changement de paradigme est nécessaire pour résoudre les grands enjeux. Des pistes sont proposées afin d'aller d'une économie de production caractérisée par le travail, le capital, la notion de territoire, à une économie de savoir caractérisée, elle, par l'innovation et la créativité ensemble, grâce à une coopération lucide. C'est ici que l'intelligence collective trouve naturellement sa place et sans doute en amont « *l'indispensable magma imaginaire* » de C. Castoriadis.

### **Préalable à la définition de l'intelligence collective**

Si l'on reprend la définition donnée de la vision : « C'est ce qui permet à une équipe ou aux membres d'une organisation de "tenir" ensemble, de se reconnaître, de se développer à travers des relations malgré "les coups de vent" qui surgissent en interne et en externe », transparait la notion de représentations imaginaires collectives. Cet imaginaire collectif, que l'on ne peut catégoriser ou enfermer dans des logiques, structure, donne sens à l'action et tient compte de nos affects dans un système déterminé. C'est à partir de cet ensemble de représentations que se construit l'intelligence collective.

*Pour définir l'intelligence collective, appuyons-nous sur les travaux réalisés par la FING<sup>1</sup> dont le référent est, entre autres, P. Levy. Les intelligences multiples singulières interagissent pour créer l'émergence d'une nouvelle intelligence que l'on nomme l'intelligence augmentée (amplified intelligence), et cela sans un contrôle centralisé. Le résultat global atteint est plus important que le résultat atteint par la somme des parties qui la compose. Il s'agit donc de dépasser le stade d'une communauté de pensée qui agit afin de faire émerger une nouvelle information co-construite. Ainsi, pour reprendre une définition de P. Levy, l'intelligence collective est la capacité d'un groupe de personnes à collaborer pour formuler son propre avenir et y parvenir en contexte complexe.*

---

1. Fing : Fondation Internet nouvelle génération.

## Comment fonctionne un système IC (intelligence collective) ?

Avant d'indiquer comment fonctionne un système IC, nous allons nous attarder sur les conditions pour que l'IC se développe et existe. Quatre critères sont proposés :

- Un espace de participation physique ou virtuel, transversal, accessible et disponible en temps réel, où les participants tendent vers l'autonomie et où les décisions se prennent par consensus.
- Une communauté d'intérêts formelle et/ou informelle (structures émergentes avec interaction entre les membres) sous forme de volontariat. Cette communauté est fondée sur des objectifs et finalités communs, une palette de compétences, une confiance mutuelle qui tient compte aussi bien de l'individu que du collectif.
- Un processus d'apprentissage individuel et collectif basé sur l'expérience de nouveaux modes de communication adaptés, le partage de pratiques au quotidien, une conviction d'aptitudes sociales à la coopération et au soutien mutuel.
- Un ensemble d'outils, de pratiques et de systèmes d'information sous forme d'interfaces, de corpus de connaissance et de réseaux de communication dont la particularité réside dans une interaction entre tous les participants, en direct et sans surcharge d'informations.

Dès lors que ces conditions existent ou se mettent en place, le processus peut fonctionner. Et pour qu'il fonctionne, il nécessite une attention soutenue de tous les instants pour la création d'un contexte, et une vigilance permanente sur l'apparition « d'une fenêtre d'opportunité » reliant l'existence d'un problème à une solution. La volonté des individus à coopérer et à se soutenir mutuellement entraîne, naturellement, une démarche constructiviste orientée vers l'autonomie de chacun et du groupe concerné avec des accompagnements du type endogène, provenant de l'intérieur, de chacun et du groupe plutôt qu'exogènes.

Il n'est pas utile de « tirer sur la tige d'une plante pour la faire pousser plus vite ». C'est par l'échange, un regroupement de capacités individuelles multiples, un mécanisme de motivation, de réduction des freins, du seuil du passage à l'acte et de coordination souple sous l'impulsion d'un leader « porteur de sens et d'une vision partagée » que l'IC va se déployer ; elle se déploiera quelles que soient la taille et la structure de l'organisation. Plus concrètement, l'IC se

cultive par un travail spécifique sur les stades de développement des individus et des équipes, des méthodes et outils d'apprentissage individuels et collectifs, le knowledge management et des principes relationnels portant sur la pédagogie blanche, la coopération, la négociation et la logique d'abondance. Enfin, un travail incontournable sur la vision partagée. Il est important de proposer un contrat à tous les partenaires afin que l'engagement soit bien compris et accepté.

## **Y a-t-il un frein pour l'intelligence collective dans les sociétés humaines ?**

À la différence de l'intelligence collective que l'on trouve chez certains insectes – notamment les fourmis, du type intelligence distribuée –, chez l'homme, il peut y avoir des freins à l'IC, comme nous l'avons vu précédemment. En effet, chaque individu a son opinion, son cadre de représentation, ses enjeux. Ces différences non valorisées peuvent se présenter dans le travail collaboratif comme des contraintes et des freins. Voici quelques blocages que toute personne, dans un contexte professionnel ou autre, a pu constater : les personnes n'osent pas dire ce qu'elles pensent ; le poids des « barons » peut infléchir des discussions ; les experts ont par habitude de proposer, voire imposer ; les liaisons interservices sont peu fluides ; les dialogues interculturels entre professionnels de métiers différents génèrent des dissensions ; il y a absence de méthode et de procédure ; etc. Dans certains cas et à cause de cela, l'intelligence d'une personne peut être supérieure à celle du groupe. Toutefois, la création d'une enveloppe culturelle minimale commune et le travail sur la vision créent un état d'esprit et un processus permettant de limiter ces peurs au dialogue et, par voie de conséquence, au changement.

## **Un exemple et quelques applications**

L'échange de pratiques relationnelles est un exemple de vision partagée et d'intelligence collective. Un groupe d'une dizaine de personnes volontaires se retrouve autour d'une table. Chacun apporte un cas professionnel relationnel concret, qu'il soit responsable hiérarchique, formateur, consultant, coach, etc. Le même travail peut se réaliser en *intra* dans une organisation. Un superviseur,

personne ayant plus d'expérience dans le métier relationnel que les participants, et possédant une culture de coach, gère le processus, fait des apports d'expériences ou théoriques. Au cours de différentes étapes, le superviseur va créer un contexte favorable pour que les participants se fassent confiance, élaborent leur propre parole, échangent dans le respect et l'écoute de l'autre en authenticité et sincérité, génèrent une enveloppe culturelle commune. L'objectif final consiste à ce que les personnes ayant apporté un cas repartent avec une solution ou un début de solution, et que le groupe monte en compétence, améliore progressivement son fonctionnement et participe à l'enrichissement de tous. Le groupe accède en quelques séances à un nouveau niveau d'ordre qui dépasse le précédent, caractéristique de l'intelligence collective.

Comme autres applications, nous pouvons citer la création de réseaux transverses, de communautés de pratiques, qui se traduit par de l'innovation collective, le développement des techniques et technologies intellectuelles, des universités d'entreprises virtuelles ou non, des accompagnements de groupe-projets et d'équipes. Un autre champ d'application touche directement la démocratie politique et sociale, le développement des initiatives locales, notamment dans les régions en voie de développement, etc.

## À retenir

- Le sens est capital pour l'individu et la relation à l'autre : il lui permet de prendre du recul, donne une valeur existentielle au travail, rapproche deux ou plusieurs personnes sur l'essentiel. Il explique le pour-quoi, clarifie la finalité, la vision.
- L'individu, contrairement à ce qu'il « subit » trop souvent au quotidien, a besoin d'espace et de liberté. Cela se traduit par la disponibilité à soi, à l'autre, aux autres. Plus concrètement, il s'agit de générer et faire vivre des lieux d'échanges, de partage.
- Pour développer l'ouverture, aller à la rencontre des autres, accepter le changement et avoir un minimum de confiance (être fier ensemble) est nécessaire. La transparence devient obligatoire.
- L'individu, le collectif, l'économique, le social, le rationnel, le subjectif, le cognitif, l'émotionnel, le comportement font partie de notre univers au quotidien que ce soit dans le champ du macro ou du micro. L'intégration de ces éléments d'une manière cohérente devient le gage d'un développement juste et harmonieux.

.../...

.../...

- Anticiper et rêver par la vision partagée, comprendre et s'approprier par tous les acteurs concernés en s'engageant dans des propositions d'actions locales, et enfin, agir pour construire un plan stratégique global, forment une dynamique évolutive concrète incontournable.
- La particularité de l'intelligence collective est d'utiliser les technologies et techniques pour échanger en temps réel des informations, connaissances et savoirs entre un maximum de personnes.
- L'émergence se caractérise lorsqu'un nouveau niveau de complexité apparaît. Ce nouveau niveau de complexité est supérieur au précédent. Il le transcende et l'inclut.
- Contrairement aux échanges « un vers un » ou « un vers tous », l'intelligence collective a la particularité de mettre en forme et de faire vivre, entre autres, la vision partagée de « tous vers tous » sans forcément passer par un système centralisateur.

## **En quoi la vision partagée est-elle un passage vers l'intelligence collective ?**

Le parallélisme volontaire entre la vision partagée et l'intelligence collective montre, dans ce chapitre, que par un principe systémique la vision nourrit et se nourrit de l'IC. La vision partagée est un passage vers l'IC car l'important pour rassembler un nombre de personnes ayant leur singularité, leur cadre de représentation, leur culture, leur territoire, leur comportement devient l'adhésion à l'essentiel : au sens et aux valeurs. La vision partagée construit et se construit à travers la cohésion sociale, les valeurs et un discours commun. Tout participant doit être fier d'être engagé dans une entreprise ambitieuse et co-construite où les finalités, stratégies, objectifs, et donc défis à relever, sont communs. Cette construction de tous les jours se cristallise sous forme d'échanges formels et informels verticaux et transversaux, de récits verbaux ou non verbaux, à l'aide de supports d'informations en temps réel pour tous.

La vision partagée tient compte de l'individu et du collectif selon un système de coopération en partant de l'opérationnel jusqu'au politique et inversement. Il s'agit de contributions pragmatiques de chacun et de tous qui amènent à un processus de reconnaissance mutuelle et une enveloppe culturelle minimale. Le but atteint aura une autre dimension symbolique et métaphorique reconnue et

acceptée par tous. Sans doute, pour reprendre l'idée de C. Castoriadis, « *l'indispensable magma imaginaire* » nous ouvre un espace infini de créativité et de niveaux d'ordre différents, un nouveau paradigme qui dépasse et transforme nos catégories logiques et notre pensée rationnelle.

## Pour aller plus loin

- Depuis les temps les plus reculés, les hommes ont cherché la manière de survivre et de vivre ensemble. Ils ont capitalisé leur savoir-faire et démultiplié leur « intelligence collective ». Ils ont cherché à donner du sens à leur vie par, pour ou contre les autres tout en profitant de l'intermédiation de ces derniers. La vision, les étoiles, *le rêve* ont guidé leur pas afin d'être au mieux dans le quotidien.
- Sur le chemin de la pensée, ils ont trouvé l'action. Sans doute ont-ils oublié trop vite que le « Connais-toi toi-même » précède l'acte juste et lucide. *Sans doute ont-ils oublié trop vite que tout facteur de développement est d'abord endogène.* Le coach dans son rôle d'accompagnant, le dirigeant par sa posture de coach et de responsable porteur de sens, les autres acteurs par leur engagement et responsabilité peuvent-ils l'occulter ?
- Habiter son corps, rechercher son centre, laisser l'espace pour l'ouverture du cœur ne sont-ils pas des pistes pour l'action crédible, efficace et juste, en commun ? Ici et maintenant pour construire ensemble l'avenir ? En simplicité et sans angélisme, ce qui ne veut pas dire de façon simpliste ?
- L'absence d'équilibre, le contraire de l'homéostasie, lors d'une situation montre des dysfonctionnements. Cela se vérifie au quotidien pour l'individu ou le groupe, et à moyen et long termes pour les organisations et systèmes. N'est-il pas urgent d'analyser, d'approfondir et de développer notre capacité ou celle de tout système à s'adapter aux situations de plus en plus incertaines et complexes afin de réduire ces déséquilibres sources de tension ?
- L'être humain a la mémoire courte. Il repart sur les mêmes hésitations, les mêmes tâtonnements. A-t-il oublié que sorti des extrêmes, une autre voie apparaît, la voie du milieu ? La voie où le relatif et l'absolu se rejoignent ? Sans tension ? Cette forme de sagesse qui permet de dépasser l'ancrage des points de vue de chacun ?

## ***Au-delà des théories et concepts, il y a la pratique, l'engagement et la vie pour une transformation de tous par tous au quotidien***

La vision partagée, passage vers l'intelligence collective, est un processus sans fin, en spirale. Elle apporte de l'espoir pour un meilleur fonctionnement des systèmes sociaux en mettant en avant la dimension humaine. L'interdépendance des individus et des groupes est reconnue à sa juste place. Le résultat positif se vérifie par l'accès à un savoir pour tous avec, en toile de fond comme enjeux, non pas la faim, la santé, l'éducation, les ressources, etc., mais notre « *capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre* » selon P. Levy<sup>1</sup>. Le coach est l'une des personnes clés pour accompagner ce changement. Un sage a dit : si je vous donne un œuf, vous aurez cet œuf, mais moi je ne l'aurai plus. Si je vous donne une idée, nous aurons tous les deux cette idée et, forts de ce partage, nous pourrons mieux nous comprendre...

### ***Bibliographie conseillée***

G. Archier et H. Sérieyx, *L'Entreprise du troisième type*, Seuil, 1984.

C. Argyris, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterÉditions, 1995.

J. S. Brown, A. Collins et P. Duguid, "Situated Cognition and the Culture of Learning", *Educational Researcher*, 18, 32-42, 1989.

C. Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société*, Seuil, 1999.

G. Charreaux, *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Économica, 1997.

J. C. Collins et J. L. Porras, *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First, 1996.

J. Collins, *Good to Great*, Random House Business Books, 2001.

J. Collins, *De la performance à l'excellence*, Pearson Education, 2006.

M. Crozier, *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1992.

M. Doyle et D. Straus, *How to Make Meetings Works*, Playboy Press, 1976.

---

1. P. Levy, *L'Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, 1994.

- M. Doyle, *Quest for Vision*, Association Management, 1990.
- D. Genelot, *Manager dans la complexité*, INSEP Éditions, 1992.
- G. Hamel et C. K. Prahalad, *La Conquête du futur*, InterÉditions, 1995.
- J. R. Latham, *Visioning: The Concept, Trilogy and Process*, Quality Progress, 1995.
- V. Lenhardt, B. Martin et B. Jarosson, *Oser la confiance*, INSEP Éditions, 1997.
- V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting, 2002.
- V. Lenhardt, *Engagements, espoirs, rêves*, Village mondial, 2004.
- M. Le Saget, *Le Manager intuitif*, Dunod, 1998.
- P. Levy, *L'Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, 1994.
- D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
- H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.
- C. Morel, *Les Décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002.
- T. Peters, *Le Prix de l'Excellence : les 8 leviers de la performance*, Dunod, 2004.
- T. Peters, *L'Entreprise libérée*, Dunod, 1993.
- H. Rheingold, *Foules intelligentes*, M2 Éditions, 2005.
- J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper Perennial, 1962.
- P. Senge et A. Gauthier, *La Cinquième Discipline – L'Art et la manière des organisations qui apprennent*, F1rst, 1991.
- H. Sérieyx et I. Orgogozo, *Changer le changement. On peut abolir les démocraties*, Seuil, 1989.
- P. Watzlawick, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975.
- O. Zara, *Le Management de l'intelligence collective*, M2 Éditions, 2005.
- Le groupe « Intelligence collective » de la FING (<http://ic.fing.org>).

## Chapitre 16

# Le coaching, sous l'emprise de l'organisation ?

Gilles ALEXANDRE

Initialement compris comme une ressource de développement personnel, le coaching dans l'entreprise se trouve de plus en plus confronté à devoir composer avec des modalités de gestion traduisant une conception très instrumentale de la personne.

### ***Le coaching rattrapé par la gestion***

L'univers de la gestion, axé sur la prévisibilité des résultats et la rentabilité des moyens engagés, pouvait-il longtemps supporter qu'une pratique aspirant au développement de ses ressources humaines puisse être une enclave autonome échappant à tout retour sur investissement ? comme un tapis volant planant au-dessus de l'organisation ? À l'évidence non... Mais pour bien comprendre comment le coaching s'est, comme n'importe quel autre « outil » de gestion, retrouvé sur un mur entre deux tableaux de critères, nous commencerons par un petit rappel des épisodes précédents...

### **Rappel historique**

Le coaching comme processus de développement connu, sinon admis, par l'entreprise a environ dix ans. La deuxième moitié des années 1990 marque la période où le concept de coaching décolle, tout en s'efforçant de se définir au

rythme d'une multitude d'articles et d'autant de colloques. Les premiers ouvrages sérieux tentant d'en décrire les singularités et l'exercice n'apparaissent qu'au début des années 2000. Est-il utile de rappeler que l'émergence de cette pratique suscita une curiosité considérable ? Érigé au rang de phénomène de société, le coaching semble paré de pouvoirs jusque-là inconnus. Qu'on en juge : l'offre première du coaching ne proposait rien moins que de répondre à un besoin universel, celui de contribuer à exprimer le potentiel de chacun tout en créant les conditions d'une pleine réalisation de soi... une offre irrésistible, ou presque.

Pour autant, en dépit de ces effets d'annonce (et probablement aussi à cause d'eux), les débuts du coaching dans l'entreprise se font sur la pointe des pieds de quelques rares individualités suffisamment armées pour se présenter en tant que coachs. Dans le domaine du sport, on voit à peu près ce que signifie être « coach » ; à l'évocation du mot, des noms d'anciens champions reconvertis comme autant de visages burinés par le plein air apparaissent. Le terme est alors particulièrement familier du monde du tennis, mais dans l'entreprise, le terme sembla longtemps incongru. Quel responsable de formation ou quel DRH peut se prévaloir d'avoir imaginé dans les années 1980 l'incursion d'un tel rôle comme mode de régulation ou d'évolution de son personnel ?

Dans ces années « pré-coaching » les conseillers de synthèse, éminences grises ou autres consultants interviennent avec la discrétion d'un souffleur au théâtre. En tout cas, jamais au titre d'explorateur des ressources cachées d'un cadre ou d'un dirigeant. Réservée à la musique ou à la moyenne montagne, la notion d'accompagnement dont le coaching s'est d'emblée prévalu est quasiment inconnue du champ de l'entreprise.

Par construction, l'organisation n'a jamais prévu de fonction consistant à marcher « à côté ». Structurer, relier, articuler, coordonner, les organisateurs connaissent, mais « accompagner »... Le verbe respire le doublon, l'étalement de fortune sinon la fragilité. Il renvoie à cette ressource excédentaire pourchassée depuis la nuit des temps par la corporation des gestionnaires. De même, la formation conjugue-t-elle d'autres verbes se rapportant à l'apprentissage, à la transmission, au « suivi d'un stage », à l'expérimentation ou à l'évaluation. Les termes de soutien ou d'accompagnement sont d'adoption récente.

Aussi le coaching fait-il son entrée dans l'entreprise, sans pour autant – le recul permet de le reconnaître aujourd'hui – être très clair ni sur ses objectifs ni sur ses méthodes. Des intervenants majoritairement venus de l'univers de la

psychologie achèvent de mettre l'accent sur la capacité du coaching à révéler la personne à elle-même. La notion de réflexivité s'impose comme cette capacité « nouvelle » de pouvoir donner audience à soi-même et de s'ouvrir aux réponses les plus pertinentes aux différents défis de l'existence. Si l'on en croit l'offre dont il se dit porteur, le coaching entend par exemple : « Permettre à une personne d'élaborer ou de recadrer un projet d'évolution, de mieux se connaître, de retrouver de la confiance, de récupérer après un moment difficile, d'y voir plus clair dans sa stratégie, de modifier un comportement invalidant, de conquérir un peu plus d'autonomie, d'assumer la plénitude de ses responsabilités, de lâcher prise par rapport à un emploi du temps excessif, de mieux gérer son stress », etc. – énumération non exhaustive et de plus éminemment variable en fonction des aspirants à cette pratique.

De son côté, l'entreprise ne cesse d'insister sur la prégnance des compétences comportementales dans un monde de services où les qualités relationnelles sont quasiment devenues des variables stratégiques de la performance. Le développement de l'économie de services déplaçant de façon radicale le curseur de l'évaluation sur la manière dont un sujet s'engage, anime son équipe, assume ses responsabilités ou « gère » ses émotions. Au même moment, l'ensemble de ces thèmes se trouve alimenté par une littérature positiviste au service d'une marchandisation de la quête d'une optimisation de soi.

On peut comprendre que de telles intentions (à l'exception de leur formulation plus précise dans un contexte donné) aient pu, dans le même temps, répondre aux préoccupations de multiples acteurs, susciter un réel engouement (y compris de la part de ceux qui se sont laissés griser par les apparentes perspectives d'un nouveau métier), et provoquer une grande méfiance. D'autant que les méthodes utilisées, en dehors de quelques références à tel ou tel courant comportementaliste, systémique ou cognitif, paraissent échapper à l'observation de toute personne extérieure à la relation coach/coaché. Dans ces conditions, nonobstant la création de sociétés professionnelles, de processus de certification ou de chartes de déontologie, l'entreprise ne pouvait très longtemps accepter qu'un tel mode d'intervention puisse se développer dans le seul huis clos d'une transaction entre deux personnes.

## Quand l'organisation retrouve ses « esprits »...

Par nature, l'univers de la gestion, résolument axé sur la prévisibilité des moyens engagés et sur la mesure de leurs contributions aux résultats, ne pouvait admettre durablement qu'une pratique de développement puisse être une clairière autonome dans une entreprise où tout doit être mesurable, sinon repérable. Le coaching, dans sa forme initiale, apparut donc peu à peu comme une forme de transgression dans un monde peu enclin à la magie du verbe, au mystère des ressources cachées ou aux escapades psychologisantes plus proches des états d'âme que des états de gestion. Un moment étourdie par les séduisants atours d'une démarche inédite, l'entreprise va doucement retrouver ses esprits ou, selon les points de vue, ses vieux démons.

Autrement dit, le coaching initialement et exclusivement conçu au service de la personne accompagnée ne fut-il qu'une fugitive utopie ? Ne fut-il qu'une provisoire consolation proposée à des managers dépassés par des objectifs contradictoires ? Cette offre singulière présentée comme un cheminement éclairé par les questions d'un intervenant aurait-elle fait long feu ? Qu'en est-il aujourd'hui ? Selon quels facteurs peut-on dire que le coaching a été « repris en main » par l'organisation et au nom de quelles finalités ? Quelles en sont les conséquences sur la pratique du coaching et sur les différents acteurs concernés ?

Naturellement, comme toujours en la matière, toute généralisation se trouvera au cas par cas contestable. Il s'agit bien ici d'avancer un certain nombre de réflexions et d'hypothèses caractérisant un certain nombre d'évolutions, à commencer par la mise en place, dans la plupart des grandes entreprises, de modalités énonçant très précisément les conditions d'utilisation du coaching. Avec, dans certaines grandes entreprises, la collaboration quelque peu ahurissante en la matière... des services achats, on appliquera au coaching des systèmes d'appel d'offres et des processus de « certification » comme aucun prestataire de conseil ou de formation n'avait connu. De même, imagina-t-on l'instauration de ces contrats tripartites qui, à leur manière, plus que d'autres formes de contrôle marqueront une étape décisive dans la pratique du coaching. Nous y reviendrons.

### Exemple édifiant d'une conception instrumentalisée du coaching

Dans ce groupe international de services informatiques il a été décidé, après quelques années d'utilisation « empirique », de mettre le processus de coaching sous contrôle, l'une des décisions prises consistant par exemple à limiter l'offre

de coaching aux seuls meilleurs « performers ». Pour mettre en œuvre cette nouvelle politique le choix est fait de ne retenir qu'un seul prestataire à l'échelle mondiale. Prestataire ayant accepté que sa rémunération soit à 50 % basée sur la réussite de ses actions ! Dans cette même entreprise, le coaching se trouve intégré dans un programme de développement déployé dans les quatre registres suivants :

- Un modèle de leadership articulé autour de trois axes (« *grow your team* », « *grow yourself* » et « *grow your business* »), eux-mêmes déclinés en comportements attendus.
- Une évaluation à 360° annuelle.
- Un « *leadership review* » annuel.
- Des outils de développement identifiés dans trois domaines : « *Education* », « *Experience* », « *Exposure* ».

Selon ce dispositif, le coaching n'est proposé que pour répondre à un besoin défini dans le profil de leadership, et non pour résoudre un problème inhérent à la personne, et seulement si d'autres solutions plus pertinentes n'existent pas comme la formation, la mise en situation ou la mobilité.

Les besoins de développement sont donc identifiés lors du *leadership review* annuel, complétés, entre autres données, par les résultats du 360°. Suite à cette évaluation, le RH local a pour mission :

- De valider la volonté de l'intéressé.
- De clarifier la nature de la demande.
- De vérifier la pertinence du coaching par rapport à d'autres moyens de développement.
- D'envoyer un formulaire de coaching au coordonateur de région : objectifs, thèmes, durée, indicateurs de progrès.

Ensuite :

- Le coordonateur (un pour chaque grande région du monde) examine la demande avec le prestataire extérieur, lequel propose deux ou trois coachs possibles.
- Les coachs présentés à l'entreprise par le cabinet extérieur doivent avoir cinq ans d'expérience auprès de cadres supérieurs travaillant dans des entreprises classées parmi les 500 du magazine *Fortune* du secteur « hautes

technologies ». Ils doivent avoir un niveau MBA en psychologie et être accrédités par l'International Coaching Federation.

- Après vérification des profils des coachs par le coordinateur, l'intéressé fait son choix. Avant la première rencontre avec l'intéressé, le coach échange avec l'entourage professionnel de la personne coachée (jusqu'à six personnes désignées par ce dernier). Le coach vérifie auprès de l'intéressé sa capacité à être coaché en s'attachant à comprendre sa demande. Coach et coaché se mettent alors d'accord sur le contrat : objectifs, méthode, indicateurs de progrès. Le contrat est ensuite validé par le N + 1 et le RH. La durée moyenne d'une action de coaching est d'une vingtaine d'heures.
- Dans le même temps, les N + 1 ont pour mission d'apporter leur soutien à leurs collaborateurs « coachés » en leur procurant des opportunités de mettre en œuvre les nouvelles capacités qu'ils ont acquises à l'occasion de cette démarche.
- À la fin de chaque séance, le coach doit faire un compte rendu écrit des points de progrès de la séance. Après quatre heures de coaching, le coaché est lui-même sollicité pour procéder à une évaluation complète du coach et peut demander à en changer...
- Après dix heures de séances, le coach interviewe de nouveau un nombre réduit de personnes de l'entourage afin de vérifier si, compte tenu des comportements attendus, le coaché a progressé... À la fin de l'action, le coordinateur interviewe lui-même l'entourage afin d'évaluer les évolutions du coaché... ce dernier complétant l'ensemble de ce processus par une évaluation finale du coach...
- La population concernée est d'environ 600 personnes. Environ 200 actions de coaching sont effectuées chaque année.
- Si l'entreprise n'évoque pas de difficultés dans la mise en œuvre interne du dispositif, elle admet que certains coachs ont eu du mal à se plier à un processus aussi contraignant...

On est assurément très loin de la fraîcheur des origines, et cette mobilisation de multiples acteurs ne cessant de s'évaluer mutuellement et à tout moment n'est pas sans évoquer les réflexions de Michel Foucault dans son ouvrage *Surveiller et punir* paru en 1975<sup>1</sup>. En effet, est-on toujours dans un cadre de développe-

---

1. M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.

ment ou face à la mise en place d'un processus de normalisation dont le coaching serait un nouvel acteur ?

*« Le pouvoir disciplinaire [...] s'organise aussi comme un pouvoir multiple, automatique et anonyme, car s'il est vrai que la surveillance repose sur des individus, son fonctionnement est celui d'un réseau de haut en bas, mais aussi jusqu'à un certain point de bas en haut et latéralement ; ce réseau fait "tenir" l'ensemble et le traverse intégralement d'effets de pouvoir qui prennent appui les uns sur les autres [...] C'est l'appareil tout entier qui produit du pouvoir et distribue les individus dans ce champ permanent et continu. »*<sup>1</sup> Vus sous cet angle, les comportements ne semblent plus relever des attentes d'une hiérarchie ou des nécessités d'une fonction, ils sont le produit de multiples ajustements entre acteurs dont la dynamique est secrétée par le réseau tout entier. Ce qui n'est pas nouveau en soi car de tout temps, la vie en société s'est efforcée de se construire sur des transactions de toutes natures entre des individus confrontés à la nécessité de coopérer pour survivre. Dans le cas qui nous préoccupe, ce qui est nouveau, c'est l'intrusion d'un nouvel acteur explicitement chargé de favoriser l'émergence des comportements estimés les plus efficaces. En assimilant ces comportements à des pièces pouvant être usinées pour un meilleur usage... En témoigne cet investissement dans un examen sur les écarts pouvant exister entre un « avant » et un « après » de l'intervention.

Il y a dans cette croyance une conception tout à la fois naïve et instrumentale de la personne (comme si les comportements pouvaient être seulement des attributs de la personne) qui, dans le même temps, fait du coaching une variable d'ajustement et fait du coach un simple auxiliaire de l'efficacité de l'organisation. Dans cette optique, est-il utile d'insister sur l'abandon d'une promesse initiale du coaching qui était, avons-nous cru comprendre, « la restauration de l'autonomie d'une personne dans la plénitude de ses ressources... » ? Sans aller aussi loin que dans l'exemple cité précédemment, nombre d'entreprises paraissent prendre la voie de cette conception par la généralisation du contrat tripartite.

---

1. *Ibid.*

## Les charmes ambigus du contrat tripartite

Ce contrat tripartite, rappelons-le, se rapporte à ce « contrat » par lequel un prescripteur (un responsable hiérarchique ou un responsable RH ou de développement des RH), un coach et une personne coachée se mettent d'accord pour établir les objectifs attendus d'une démarche d'accompagnement, le processus s'y rapportant ainsi que les critères permettant par avance d'en évaluer les contributions.

Les défenseurs de ce contrat font valoir l'indispensable clarification du cadre dans lequel s'inscrit cette démarche (au moins, dans ce cas, ne se trouve-t-elle ni marginale, ni occulte, ni transgressive) en procurant tout à la fois les repères, les règles du jeu et tous les éléments utiles à une évaluation. Après tout, n'est-ce pas l'entreprise qui paiera la facture et ne lui revient-il pas, à ce seul titre, de savoir si son investissement s'est avéré raisonnable ? La légitimité du coaching ne saurait donc se fonder indépendamment de son efficacité et de l'appréciation de celle-ci. Ces mêmes avocats soulignent que ces contrats dessinent un périmètre contre tout risque de dérive tout en renforçant l'implication de l'environnement immédiat de la personne coachée. À juste titre, ils relèvent que la définition de ce contrat peut être une belle occasion d'illustrer une approche systémique du coaching, susceptible d'entraîner la clientélisation du prescripteur...

Les opposants à ce type de contrat le dénoncent au nom d'une mainmise de l'organisation. Ils l'analysent comme un processus d'infantilisation rappelant l'alliance d'un instituteur et d'un parent pour remettre un élève dans le droit chemin. En mettant d'emblée l'accent sur la notion d'objectif, ses détracteurs l'interprètent comme une dévalorisation de la notion d'accompagnement. Ils font valoir que c'est précisément par le questionnement et par les prises de conscience successives qu'il suscite, qu'une personne coachée peut réélaborer ses objectifs. La notion d'accompagnement inscrivant la singularité du coaching sur un chemin à parcourir, et pas seulement sur un but à atteindre. L'objectif initial figurant dans ce fameux contrat tripartite s'effaçant sous les pas des compagnons de route au fur et à mesure des questions posées et des problèmes résolus.

Les termes du contrat tripartite sont toutefois très variables. Dans certaines entreprises, le « tiers » de la relation coach/coaché (le plus souvent un N + 1) n'est partie prenante du contrat qu'à titre d'information du lancement de la

démarche ou seulement pour en garantir les bonnes conditions d'organisation. Ces mêmes entreprises admettant que la personne accompagnée puisse réserver ses conclusions de la démarche à l'interlocuteur de son choix... y compris à elle-même...

Dans d'autres entreprises, le contrat tripartite signe l'investissement d'un responsable dans l'évolution d'une personne en affirmant son intérêt à tous les stades de la démarche.

## À retenir

Ce qui change véritablement dans l'instauration de ce contrat tripartite, c'est l'intrusion d'un tiers qui, au nom de l'organisation qu'il est censé représenter, somme la démarche de lui faire la démonstration de signes tangibles de changement. Cette « intrusion » qui auparavant ne pouvait être que symbolique, et ce n'était déjà pas si mal (comment, dans l'entreprise, à l'occasion de l'expression de toute problématique, faire l'économie de sa relation au pouvoir ?), devient formelle. Elle se formalise même au risque d'attendre coach et coaché au tournant de leurs péripéties.

Interrogés sur le sujet, nombre de coachs disent se faire confiance pour savoir s'arranger d'une telle situation en affirmant toujours reconnaître leur véritable client... soit. Les uns invoquent leur déontologie permettant de mettre des limites à toute tentative d'influence ou de manipulation. Les autres s'estiment assez professionnels ou assez habiles pour retourner les demandes apparentes ou cachées des prescripteurs, quand ils ne transforment pas une demande de coaching en séance de médiation entre les deux protagonistes...

On admettra volontiers que ce type de situation dépend du savoir-faire des acteurs en présence dans un mélange d'intuition personnelle et de confiance réciproque. Mais ces acteurs ont-ils véritablement d'autre choix que de s'en accommoder ? Car, exception faite de la population des dirigeants pour laquelle la notion de « coaching prescrit » paraît rarissime, il semble que ce contrat tripartite se soit peu à peu imposé comme une norme de la pratique. Norme assurant la « promotion » du coaching comme une ressource gérée au même titre qu'une autre.

## Le coaching aux prises avec l'objectivation des comportements

Ce contrat n'atteste-t-il pas, lui aussi (comme l'étalonnage en cinq ou six niveaux proposé par les référentiels de compétences ou la conception grillagée de la plupart des supports d'entretien d'évaluation), d'une conception fondée sur une forme de réification de la personne dans les nouvelles organisations ? Un dispositif précisant au grand jour les attentes conjointes (ou prétendues telles) de l'organisation et de la personne accompagnée ne constitue-t-il pas, d'emblée, une forme de négation, sinon de confiscation, de la parole comme support tout à la fois privilégié et douloureux de l'expression de soi ? Cette conception est la même qui voudrait que tout coach qui se respecte soit à même de démontrer qu'il possède tous les « outils » nécessaires à la manifestation de son art. Comme s'il n'était par lui-même le premier « outil » de cette trousse symbolique.

Cette prégnance de l'organisation traduit une conception simultanément réductrice de la personne et réductrice de la compréhension même du coaching.

*Le coaching s'adresse d'abord à un sujet qui, au-delà des multiples compétences qui lui sont demandées, s'affirme comme un être situé dans le temps et dans l'espace, autrement dit dans son histoire, dans ses rythmes biologiques et dans l'appartenance à différents territoires affectifs, intellectuels professionnels. Territoires dont la multiplicité et la diversité constituent son identité. Être original, complexe et conflictuel s'incarnant sans cesse au travers de sa parole, dans la quête de sa propre unité. Être de désir tentant d'être présent au centre des actes qu'il pose.*

Comme l'écrit Jacqueline Barros-Michel<sup>1</sup>, le sujet dont nous parlons est « *un être fait d'énergie, de pulsions, de contradictions, d'élan et de répulsions, tentant obstinément d'inscrire ses actes et ses émotions dans une suite logique de son discours* ». Être singulier achoppant à tout moment aux limites de l'organisation. Tenu et contraint par elle, parfois révélé et en toutes circonstances transformé par elle. Autant dire que ce sujet ne manque ni de justifications ni d'explications. La subjectivité qui le caractérise va donc rencontrer l'idéal gestionnaire de prévisibilité,

---

1. J. Barros-Michel, *Le Sujet social*, Dunod, 1987.

de tentative d'objectivité et de mesure. En quoi le coaching est-il capable de se mettre entre les deux ? En quoi un coach se sent-il capable d'accepter une telle confrontation ?

Au point où nous nous trouvons, cette résolution passe sans doute par une salutaire clarification des rôles. En désirant investir le territoire de l'organisation, le coaching s'est trouvé démasqué. Il ne lui était plus possible de se présenter comme auxiliaire de la performance tout en jouant dans le huis clos d'une rencontre à deux le rôle tout à la fois consolant et éclairant d'un humanitaire du champ social. Le contrat tripartite instaure à sa façon une règle du jeu beaucoup plus claire : le coaching se conçoit désormais comme le spécialiste de cette zone quelque peu mystérieuse mais résolument stratégique se situant entre une compétence et une performance. Deux mots clés de la GRH. Deux mots que maîtrisent parfaitement les organisations.

En conséquence de quoi les coaches doivent admettre qu'ils sont attendus dans l'entreprise comme ces spécialistes des gardiens de but dans les grandes équipes de football, ou comme ces experts dans la production des lignes avant ou des lignes arrière dans les grands clubs de rugby. Ils sont attendus moins comme des psychologues visant à restaurer l'individu dans la plénitude de ses moyens ou dans sa capacité à refonder les raisons de ses choix que comme permettant, en accord et sous le regard de l'organisation, une contribution plus efficace de son client. Cela fait moins rêver... mais c'est plus réaliste. Et rien n'empêchera jamais un coach d'exercer ses fonctions comme il l'entend dans d'autres mondes que celui de l'entreprise. Dès lors, tout comme dans le monde du sport, il résultera de cette emprise organisationnelle que les coaches seront évalués sur les résultats de leurs clients, et que leur formation – pour ceux qui le voudront bien – sera de plus en plus proche des métiers des personnes qu'ils accompagneront. Comme au tennis, où la terre battue ne saurait accueillir des spécialistes de la natation.

Compte tenu des exigences d'efficacité qui sont les siennes, cette emprise du pouvoir organisationnel à l'égard du coaching ne saurait être une surprise. *Dura lex, sed lex*, cette nouvelle donne aura peut-être le mérite de conduire chacun des professionnels du coaching à mieux définir pour eux-mêmes et sans faux-semblants, les conditions d'exercice de leur métier. En se trouvant confrontés, tout comme les personnes qu'ils accompagnent, à cette permanente dialectique de l'autonomie et de la dépendance.

## Pour aller plus loin

Devra-t-on aller plus loin ? Ne conviendrait-il pas plutôt d'en rester là, ou plutôt même de faire quelques pas en arrière ?...

### ***De bonnes intentions ?***

Les hypothèses émises dans ce chapitre « d'une reprise en main » du coaching par l'organisation sont aussi des interrogations sur le mode de société auquel chacun participe au nom, parfois, des meilleures intentions... La main sur le cœur, les gestionnaires des ressources humaines avancent la nécessité de ne pas confier des séances de coaching au premier venu, et le devoir de ne jamais gaspiller le moindre centime engagé par l'entreprise. De même, souhaitent-ils démontrer avec le contrat tripartite, tout l'intérêt porté par la hiérarchie vis-à-vis de telles démarches.

Soit... À condition, une fois de plus, de ne pas assimiler le coaching à un « outil » ni de réduire la quête de sens et d'énergie des personnes accompagnées à un simple changement de bougies. De leur côté, dans l'entreprise, les professionnels de l'accompagnement tenteront de mieux comprendre que leurs interventions ne sauraient s'accomplir abstraction faite du pouvoir de l'organisation sur le comportement de ses acteurs et sur le propre exercice de leur métier. En l'absence de dispositions prétendument objectives et dont nous avons cru devoir dénoncer les dérives, le sentiment de confiance réciproque ressenti par tous les acteurs concernés à l'occasion d'une démarche de coaching pourra constituer un précieux repère.

### ***Bibliographie conseillée***

- F. Chirpaz, *L'Homme précaire*, PUF, 2001.
- J. Ellul, *Le Bluff technologique*, Hachette, 2004.
- V. de Gauléjac, *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.
- J. Habermas, *La Technique et la Science comme « idéologie »*, Gallimard, 1990.
- J.-J. Wittezaele, *L'Homme relationnel*, Seuil, 2003.

Ainsi naturellement que les *Pensées* de Blaise Pascal (Flammarion, 1993), toute l'œuvre de Roland Barthes... Enfin, la lecture des *Histoires de peintures* (Gallimard, coll. « Folio essais », 2006) de Daniel Arasse sera un utile complément à celle de bien des tableaux de bord.



## Partie 2

# En entreprise, à qui profite le coach ?

Profession libérale libertaire, le coaching bouscule les idées reçues quant au développement des personnes dans le cadre professionnel. Or, l'entreprise reste un lieu de production matériel et symbolique complexe, dans lequel la culture du résultat peine à s'accommoder d'actions de développement des ressources humaines à visée de long terme. Quelle est la valeur ajoutée concrète d'un coaching par rapport à d'autres outils à la disposition des managers ? Dans quel cas est-il pertinent de recourir à des coachings de plus en plus spécifiques ? Que disent les DRH quant à l'efficacité du coaching externe et interne ?



## Chapitre 1

# En quoi le coaching est-il subversif ?

Thierry CHAVEL

L'engouement actuel pour le mot « coaching » en fait un sésame commode et uniforme de toutes les pratiques d'accompagnement de la performance individuelle en entreprise. En apparence, il recouvre désormais une pratique banalisée aux confins de la psychologie industrielle et du conseil en orientation de carrière. Pourtant, derrière l'habillage d'un accélérateur de l'efficacité professionnelle, le coaching remet profondément en question le sens même du travail sur soi, notamment quand il s'agit du coaching des dirigeants. En passant de l'objectif au subjectif, de l'impact matériel à l'intention symbolique et du pouvoir extérieur à la puissance intérieure, le coaching permet au dirigeant de renouer avec la scandaleuse question de son humilité. Le succès du coaching annonce un retournement ontologique de la pensée orthodoxe sur le gouvernement des hommes et des choses : diriger, c'est assumer ses fragilités.

### ***La cohérence intérieure du leader : une idée scandaleuse***

Une des caractéristiques les plus stupéfiantes du capitalisme tardif tient à sa formidable plasticité : sans précédent historique, le système utilitariste absorbe tout ce qui le conteste. Rien ne semble freiner son expansion mondiale, sphère publique et sphère privée toujours plus confondues. Dernier avatar d'une collusion croissante entre la réflexion intime et l'action sociale, le coaching porte la promesse d'une « entreprise de soi » réalisant l'utopie d'une harmonie entre la croissance économique de l'entreprise et le développement de ses membres.

Le coaching semble s'imposer à tous comme le projet standard de cette post-modernité radieuse. Mais le foisonnement des pratiques qui s'en réclament semble indiquer la coexistence de plusieurs référentiels derrière ce mot-valise unique de coaching : pour employer le vocable de la gestion, quelle est la proposition de valeur du coaching, au-delà des clivages épistémologiques, idéologiques et culturels qui parcourent ce champ ? Est-il l'alibi conforme d'une marchandisation croissante de l'être ? Est-il l'aboutissement de la sophistication égotique de l'Occident ?

Notre hypothèse ici est la suivante : loin d'une prise en charge généralisée des victimes ou d'une consolation des bourreaux, le coaching conduit à repenser la performance du leadership autour de l'idée subversive de cohérence intérieure de chaque personne coachée.

Comment le coaching trahit-il l'utilitarisme qui l'a fait naître ? En quoi la notion émergente de puissance symbolique subvertit-elle l'autorité du leader en entreprise ? Comment repérer un coach subversif ?

*Autorité : du latin augeo, ajouter, art d'obtenir l'obéissance de quelqu'un par son ascendant, son aura, son crédit propre, mais sans coercition ni instance de légitimation externes.*

*Leadership : pouvoir fondé sur l'exercice de son influence propre.*

*Ontologie : dans la tradition platonicienne, sens inscrit dans l'origine des choses.*

*Utilitarisme : courant philosophique né au XVIII<sup>e</sup> siècle en Grande-Bretagne, notamment dans les œuvres de Jeremy Bentham et de John Stuart Mill, qui fit de l'enrichissement matériel et individuel une valeur fondatrice du paradigme dans lequel nous vivons aujourd'hui.*

## Comment le coaching trahit l'utilitarisme

### Une version sophistiquée du leadership inspiré

Le système utilitariste dans lequel émerge le coaching au début du XXI<sup>e</sup> siècle se caractérise par une industrialisation croissante des modes de gestion : l'informatisation des processus organisationnels a cannibalisé le conseil-expert en management et en stratégie. Dans le même mouvement, l'extension de la

logique de marché à des domaines plus vastes de la vie sociale rend la recherche individuelle de performance plus légitime, et plus nécessaire dans la sphère entrepreneuriale. Sous couvert de professionnalisation des compétences, notamment managériales, on assiste ainsi à une mécanisation croissante des savoir-être mobilisés dans l'entreprise, la ressource humaine étant une variable de plus en plus intégrée au reste de la firme. Au-delà de la maîtrise d'une expertise technique et de l'acquisition de compétences relationnelles, chacun est désormais prié de gérer sa carrière comme un capital à faire fructifier. Plus la spécialisation taylorienne des personnes à leur fonction gagne du terrain, plus l'aspiration identitaire de chacun est forte ; paradoxalement, la massification de la gestion des ressources humaines s'accompagne d'une individualisation croissante des demandes de développement de carrière.

Jamais le domaine de la vie publique n'avait autant été « privatisé » qu'aujourd'hui : le tout-communicant des nouvelles technologies, la surveillance panoptique du citoyen-consommateur et la déritualisation de la vie sociale dessinent de nouveaux usages de soi et d'autrui dans lesquels l'utilité l'emporte sur le respect. Dans le même temps, la sphère privée est « colonisée » par la logique économique, l'injonction à « réussir sa vie » étant intériorisée par chacun.

Cet effacement progressif de la frontière privé/public fait de l'entreprise le terrain de réalisation de l'*homo œconomicus*. En particulier, le dirigeant est une figure emblématique de cette prise en charge sophistiquée des besoins personnels par l'entreprise. Le coaching de dirigeants apparaît comme la réponse la plus personnalisée à un besoin de performance rapide, mesurable et rentable pour l'entreprise. Participant de la logique d'efficacité de la firme, le coaching trahit une conception rationnelle et utilitariste du dirigeant. Mais cette trahison est amère, car elle révèle aussi la dimension tragique du leader coaché : en effet, plus le management se dote d'outils et de méthodes sophistiqués pour piloter la recherche de profit, plus la perte de sens de son action y est notable. Le dirigeant est un héros tragique, dans la mesure où il est tout entier voué à la *realpolitik* de la firme : la rationalisation des actes professionnels fait du leadership une fonction générique, modélisable et interchangeable, mais sans moteur idéologique ni imaginaire. Le pragmatisme des sciences de gestion est insuffisant pour tenir lieu de vision entrepreneuriale.

Dans ces conditions, le recours au coaching s'offre comme un « supplément d'homme » à une sphère professionnelle de plus en plus mécaniste : l'expérience du coaching pose la question du sens au dirigeant. Or, rien ne l'y prépare, ni

dans son éducation ni dans son expérience des états-majors. L'alibi humaniste du coaching dans une entreprise déshumanisée ne résiste pas à l'épreuve des faits : une fois coaché, le dirigeant est certes plus performant, mais il se pose davantage de questions sur son rôle et sur la perception de son entourage.

## Pour aller plus loin

### L'aporie métaphysique de Stéphane R.<sup>1</sup>

Stéphane R. était le directeur d'une activité très lucrative de marchés dans une grande banque d'affaires. Fils de psychanalyste, père de quatre enfants et relativement autodidacte, il était parvenu à un statut social qui lui paraissait zénithal. Jusqu'au jour où il assista à l'enterrement de son meilleur ami, et, d'un coup, décida de faire le point sur son parcours de vie : quelques années après le 11 Septembre où il s'était promis de consacrer du temps à sa famille et à ses projets personnels, rien n'avait vraiment changé. À l'occasion d'un feed-back à 360° sur son style de management, Stéphane R. se retrouva engagé dans un coaching personnel, rien moins que pour trouver le sens de sa vie professionnelle : cet accompagnement le conduisit à reconnaître que le jeu avait été le moteur central dans sa carrière, et à s'accepter comme excellent vendeur mais piètre technicien des marchés financiers. Il décida aussi de rendre grâce à la chance qui l'accompagnait jusqu'ici et prit quelques résolutions de vie : une pratique religieuse, d'un côté, et la traversée de l'Atlantique en solitaire, de l'autre...

### Quand le continuum psy/spi déborde l'utilitarisme

Comment le coaching peut-il répondre à des questions aussi abyssales que la recherche existentielle d'un leader ?

La psychologie instrumentale se heurte rapidement aux limites des modèles comportementaux ou radicaux qu'elle véhicule. La promesse de « gérer son stress » ne résiste pas longtemps à l'effet de boîte de Pandore que tout questionnement maïeutique suscite, une question en entraînant une autre de plus en plus signifiante et de moins en moins certaine... Selon un principe d'incomplétude bien connu en physique, aucune théorie ne peut penser son propre impensé. La théorie freudienne ignore ce que l'inconscient ne comprend pas, de

---

1. Les prénom et nom ont été modifiés.

même que les TCC ne peuvent saisir l'étiologie de phénomènes échappant à leur idéologie pragmatique. La psychologie d'entreprise, qu'elle soit doloriste ou naïve, ne peut accompagner la personne qu'avec les hypothèses restrictives qui la sous-tendent : la motivation, la communication, l'influence sont autant de balises conceptuelles pour tenir le cap à bord du vaisseau travail. Sans une approche holistique de la personne dans sa réalité professionnelle, on manque l'essentiel de ce qui fait symptôme dans l'organisation lorsqu'un responsable recourt à un coach : un appel d'être, par-delà l'utilitarisme qui gouverne nos façons d'agir. Si le coaching se résumait à des recettes d'efficacité personnelle, celles-ci auraient imprégné tout le corps social *via* Internet et les livres de développement personnel qui font florès. Le coaching est une aventure humaine, donc porteuse des risques de la rencontre avec soi et avec autrui. En quoi se différencie-t-il d'une thérapie au travail ?

### **L'impossible performance économique sans transcendance**

En définitive, le coach pose à son client la question scandaleuse de la finalité de l'action économique. Scandaleuse, parce que les réponses toutes faites justifiant le leadership par le *bottom line* ne résistent ni à l'usure du pouvoir ni à la lassitude des équipes devant les mantras éculés du management : plus il y a de discours sur les valeurs, sur le changement ou sur le développement durable, moins ils reflètent le quotidien de l'entreprise.

Le coaching permet au dirigeant d'investiguer le sens de son action par trois voies principales :

- *Primo*, pour quoi faire ? Accomplir un chef-d'œuvre, imposer une marque leader sur son marché ou simplement laisser une trace dans la mémoire collective est une préoccupation majeure des dirigeants à maturité. Plus généralement, la finalité extra-économique de l'entreprise émerge dès que l'on interroge l'intention profonde qui anime la personne coachée dans ses comportements, y compris les plus anodins : choisir les membres de son équipe rapprochée, inaugurer sa prise de fonction par un discours fondateur, ou encore dessiner une vision stratégique pour l'entreprise.
- *Secundo*, en vertu de quoi ? Toute question de développement du leadership pose, en creux, une question éthique ; pour arbitrer des conflits de valeurs dans un comité de direction, choisir une option organisationnelle à fort enjeu social ou fixer des règles de performance collective, le plus délicat pour le dirigeant est de se forger en conscience un mode d'action

conforme à sa ligne de conduite personnelle. C'est pourquoi le développement personnel, bien qu'il suppose un travail individuel, renvoie toujours la personne coachée à son rôle dans la Cité et à son intégrité privée et publique.

- *Tertio*, au nom de quoi ? Si le coach autorise le coaché de sa propre autorité, il fait voler en éclats l'illusion d'un leadership hominocentré. N'en déplaise à l'humanisme instrumental issu des Lumières, gouverner les choses et les hommes suppose un principe fondateur qui transcende la logique même du pouvoir : le coach aide tout leader à trouver l'obédience qu'il invoque inconsciemment à chaque fois qu'il exerce son influence. Qu'il soit moral, politique, social, philosophique, spirituel ou esthétique, son action s'articule autour d'un *credo*. Il y a des managers d'inspiration laïque et d'autres qui procèdent d'une confession particulière, il y a des stoïciens qui s'ignorent et des épicuriens honteux, mais tous sont croyants. Aucune décision économique ne se justifie *per se*, et le coaching permet de reconnaître et d'accepter le principe de vie qui nous mobilise, avec sa logique propre, plus ou moins compatible avec chaque contexte d'entreprise.

Le coaching révèle ainsi que le leadership trahit l'utilitarisme en mettant à jour la finalité extra-économique de toute entreprise. En renonçant au *One Best Way* managérial, le dirigeant découvre que sa responsabilité suit un mouvement intérieur propre, que nous appelons sa puissance symbolique.

*Éthique* : du grec ethos, caractère, discipline pratique et normative visant à donner une ligne de conduite aux individus.

*Holisme* : conception du monde globale et systémique dans laquelle l'interdépendance des parties exige d'approcher les phénomènes vécus comme un tout. *Antonyme* : individualisme.

*Profession* : ensemble de pratiques et de valeurs d'un corps de métier à dimension vocationnelle.

*Représentation (crise de la)* : 1. Traduction par des signes d'une réalité physique ou conceptuelle. 2. Mandat donné par une institution ou une personne à une autre institution ou personne d'assurer certaines missions. Par suite, la crise de la représentation désigne le déficit d'instruments symboliques pour penser les objets techniques et pratiques, notamment dans les fonctions électives de la Cité.

## Subvertir l'autorité par la puissance symbolique

### L'inculture d'entreprise : les techniques de gestion en panne d'essence

L'imagination n'a jamais été aussi peu au pouvoir que depuis 1968. Le management s'est appauvri des ciments symboliques qui forgeaient la culture d'entreprise, voire des institutions collectives : les mythes fondateurs, les récits de hauts faits de patrons pionniers, les symboles de l'histoire ouvrière, les signes d'appartenance ou encore les rites et les cérémonies d'entrée et de sortie du monde du travail sont passés par pertes et profits en tant qu'actifs immatériels non quantifiables de l'entreprise ; cette crise de la représentation touche de plein fouet les leaders qui peinent à incarner un sens commun sans socle symbolique.

Le désenchantement de la culture en entreprise va de pair avec une sophistication de plus en plus poussée des outils et techniques de gestion. La rationalisation du management s'accompagne souvent d'une réification des nouvelles technologies, y compris dans l'entreprise post-taylorienne. Sous ces auspices, compte tenu des sollicitations d'expertise technique et logistique croissantes auxquelles sont soumis les responsables d'entreprise, la tentation est grande de renoncer à penser la symbolique de la firme, y compris sous forme magique : qui se soucie aujourd'hui des causes profondes de perte d'un marché, ou de démission d'un homme clé, puisqu'un événement chasse l'autre et que tout s'équivalait ? Dans chaque processus de décision, la réponse technique, toujours prête dans le cerveau gauche, permet apparemment au leader de faire l'économie d'une « *reflection* » du cerveau droit sur le sens de son action.

Ici encore, le coaching surgit à contre-courant. D'une part, il encourage à sortir de l'illusion narcissique du jouet technique qu'offre l'illusion du pouvoir managérial pour rencontrer une réalité complexe, paradoxale et fragilisante pour son ego. Agent simplificateur et provocant, au sens de Palo Alto, le coach met son client en responsabilité, pour qu'il choisisse en conscience de « créer sa réalité ». D'autre part, le coaching fonctionne sur la stimulation du champ imaginaire, notamment légendaire du héraut de l'entreprise qu'est aujourd'hui son dirigeant. À la différence d'un conseil-expert, le coach n'a pas de préconisation stratégique ni de veille sectorielle à proposer, mais il nourrit de métaphores signifiantes et de scénarios créatifs d'autres lectures possibles des situations rencontrées par son client. Plongée dans des contes, des paraboles et des récits

fabuleux quant à sa situation professionnelle, la personne coachée se projette dans une histoire à transmettre, une trame à tisser. On est loin des techniques de communication affirmative et de prise de parole en public.

En résumé, le coaching conduit le dirigeant à renouer avec son enfant intérieur, et à renoncer aux régressions infantiles qui se rejouent dans le quotidien des états-majors, sous forme de luttes de pouvoir, d'affirmations de toute-puissance et de mesquineries d'alcôves. Il propose un renversement de perspective, où le monde extérieur est le reflet d'un monde intérieur à re-connaître, pour renaître autrement.

### **La connaissance de soi, nouvel impératif du management**

Ce renversement du développement du leadership est proprement révolutionnaire, en ce qu'il conteste deux cents ans de positivisme scientifique et industriel. Ce que nous nommons « puissance symbolique » est ce monde intérieur, cultivé par l'entraînement du cerveau droit, à partir duquel le dirigeant (se) construit de la représentation professionnelle.

D'une part, l'intériorité précède l'extériorité en matière de sens des affaires : tout projet d'entreprise procède d'une vision personnelle, souvent irrationnelle, qu'un dirigeant a rêvée un jour ou l'autre. L'intime conviction, l'intuition fugitive ou la quête d'absolu sont des ferments majeurs de la performance immatérielle des dirigeants, qui seront tôt ou tard intégrés comme critères d'efficacité par les conseils d'administration et analystes d'investissement. Le coaching invite chaque leader à s'intérioriser pour trouver en soi les racines de son propre engagement professionnel. Une fois les compétences acquises sur son poste, la confiance en soi devient le moteur central pour se forger une idée du business, la formuler et faire adhérer son entourage le plus largement possible. Aucun club de réflexion ou réseau d'influence ne remplacent ce temps soustrait à l'agitation des affaires pour incarner durablement le sens de son projet d'entreprise.

D'autre part, si le pouvoir consume, la puissance libère. On se fait coacher généralement pour désintoxiquer son ego de l'addiction au pouvoir, qui ronge la confiance en soi. Le registre symbolique permet de changer son niveau de lecture des problématiques de l'entreprise, en voyant que la volonté et le contrôle ne suffisent pas pour un pilotage serein. La chance, le flair, l'attention portée aux signes du quotidien, les synchronicités troublantes sont aussi de puissants alliés

du leader, s'il prête une oreille au sens du monde qui l'environne. En professant que tout fait signe et que tout fait sens, le coaching propose une lecture gnostique de la réalité économique. Cette puissance d'interprétation symbolique de tout le monde vécu par le dirigeant suppose un lâcher-prise sur la rationalité instrumentale dominante, qui assimile sagesse et superstition, ésotérisme et science occulte. La phénoménologie du pouvoir en entreprise reste encore à écrire pour sortir le continuum entre développements personnel, professionnel et immatériel de la clandestinité. Comment une démarche aussi individuelle et mystérieuse que le coaching peut-elle accoucher d'un sens collectif ?

### **Une ontologie de la responsabilité en entreprise**

La puissance symbolique, où s'enracine l'exercice véritable de l'autorité, ignore donc les frontières disciplinaires entre psychologie, gestion et paranormal. L'enjeu unique est de retrouver un sens ontologique à l'action des responsables d'entreprise. Pour faire autorité, le leader coaché découvre qu'il doit préalablement s'autoriser de sa propre légitimité, en trouvant son référentiel symbolique à partir d'une meilleure connaissance de ce qui l'anime. Passant de la quantité à la qualité, il cherche à aligner ses comportements, ses affects et croyances profondes, autour d'une action et d'un discours cohérents, d'une vie professionnelle et personnelle équilibrée, d'une ligne de conduite harmonieuse. Comment y parvenir ?

Ici encore, le coaching propose au leader une démarche subversive : la responsabilité suppose d'affronter ses zones d'ombre et de vivre avec ses peurs, non pas de s'en éloigner. En tendant au dirigeant un miroir de vérité intérieure, il propose un chemin sans concession vers le plus profond de lui-même. Contrairement à une idée reçue, le développement immatériel s'oppose à l'utopie du bien-être psychologique, avec sa pharmacopée antidépressive, comportementale ou narcissisante. Un coaching n'est pas une assurance sur la vie professionnelle, au contraire ; plus le dirigeant progresse dans l'exercice de son rôle, plus il va au-devant d'épreuves initiatiques qu'il ne peut traverser que seul, en conscience et en acceptant d'abandonner certaines de ses zones de confort. L'hypothèse centrale du coaching est qu'un dirigeant porte en lui-même la clé de son ambition et de son aspiration s'il ose lâcher prise sur les chimères du pouvoir.

## Pour aller plus loin

### La mue stratégique de Noëlle G.<sup>1</sup>

Après un parcours de premier plan en tant que haut fonctionnaire puis banquier d'affaires, Noëlle G. était directrice de la stratégie d'un groupe de distribution spécialisée. Elle sollicita un coach de dirigeants pour faire le point sur son ambition de carrière. Redoutée par son entourage pour son esprit critique tranchant, coincée dans un rôle de favorite du président et de go-between entre le directeur financier et le directeur général, elle se voyait volontiers briguer la succession de ce dernier dont elle réclamait la tête régulièrement.

Au cours de son accompagnement individuel, de fil en aiguille, Noëlle G. découvrit qu'elle était porteuse d'une vision stratégique propre pour l'entreprise, solide sur le fond, mais irrecevable sur la forme parce que non négociable. L'enjeu pour elle était désormais de choisir entre une énergie de combat, qui l'avait construite jusqu'ici, et une énergie d'harmonie, centrée sur son bien-être et sur celui de son entourage. Elle choisit d'expérimenter la seconde, accepta de piloter un projet de business en gestation en renonçant à en faire un tremplin de carrière, et s'émancipa de ses alliés et ennemis dans l'entreprise pour tisser un réseau relationnel à l'extérieur (actionnaires, grands comptes et banquiers conseils). Le plus délicat pour elle fut de constater à quel point son entourage (excepté sa fille) la dissuadait d'être pacifique. Son identité de femme exécutive était au prix d'un détachement, certes dégrisant mais salubre : Noëlle G. découvrait l'intégrité sans l'intégrisme.

Le coaching comme école de la responsabilité ? Peut-être cela signifie-t-il de compléter le cursus académique et l'expérience opérationnelle par une (dé) construction intérieure fondamentale de l'ego, en retrouvant une éthique de la responsabilité en entreprise.

D'une part, la responsabilité convoque la présence d'autrui ; sauf à rejouer *Le Roi et l'Oiseau*, aucun leader ne peut se dire responsable si sa vision du monde ignore l'altérité. Or, dans le fonctionnement d'une équipe de travail, *a fortiori* d'un comité exécutif, la rivalité mimétique est l'ingrédient central de la dynamique collective : le coach d'équipe est subversif lorsqu'il désigne les mécanismes de violence symbolique à l'œuvre, ici comme ailleurs. Refuser la

---

1. Les prénom et nom ont été modifiés.

dénonciation d'un bouc émissaire – mon prédécesseur, mon adjoint, mon actionnaire, mon concurrent, etc. – est le premier pas vers la civilisation des mœurs en entreprise. Reconnaître la différence d'autrui plutôt que la reproduction d'une logique de cour permet au leader d'assouplir son exigence et de bâtir des relations d'adulte dans l'exercice de son autorité.

D'autre part, la responsabilité consiste à répondre de ses actes : le coaching révèle que tout leader est responsable des actions qu'il pose au regard de sa conscience, gouvernée par une autorité morale implicite. Diriger suppose une profession de foi qui sera de plus en plus mesurée, étalonnée et validée dans les référentiels de performance managériale – ce qui ne manquera pas de soulever d'épineuses questions de standard éthique en entreprise.

## À retenir

Dix questions pour un coaching subversif :

- Quelle métaphore ou récit imaginaire me vient à propos de ma réalité professionnelle ?
- Quelle histoire aimerais-je raconter à propos de mon parcours professionnel ?
- Quelle question éthique est au cœur de ma problématique actuelle ?
- Quelle est mon intention profonde dans tous les actes professionnels que je pose ?
- En quoi ma difficulté présente recèle-t-elle, pour moi, une bonne nouvelle ?
- Que puis-je reconnaître et accepter comme clé de réponse dans mon for intérieur ?
- Quel est mon credo quant à la vie professionnelle, et au leadership en particulier ?
- Et si tout ce qui m'arrive avait un sens propre à découvrir ?
- En quoi ce qui me résiste aujourd'hui me parle d'une épreuve initiatique à traverser ?
- Que signifierait, pour moi, d'accomplir mon destin professionnel ?

### ***Le leadership comme profession de foi***

Ainsi, le coaching invite le leader à retrouver le sens de son intention en préalable à l'efficacité de son impact. L'élitisme du coaching consiste à voir dans la responsabilité une mission vocationnelle, qui nécessite une certaine ascèse, un abandon de la volonté. L'humilité des dirigeants est-elle à ce prix ?

#### ***Bibliographie conseillée***

- H. Arendt, *Les Origines du totalitarisme*, tome III, Calmann-Lévy, 1982.  
C. Castoriadis, *Domaines de l'homme*, Seuil, 1986.  
N. Elias, *La Civilisation des mœurs*, Calmann-Lévy, 1973.  
R. Girard, *La Route antique des hommes pervers*, Grasset, 1988.  
M. Horkheimer et T. W. Adorno, *La Dialectique de la raison*, Gallimard, 1974.

## Chapitre 2

# Les dirigeants coachés sont-ils moins narcissiques que les autres ?

Bénédicte HAUBOLD

Le narcissisme constitue-t-il un frein au fait d'être coaché ? Un dirigeant doit-il avoir une image suffisamment bonne de lui-même pour accepter le regard d'autrui en « effet miroir » ? Quels sont les principaux dangers menaçant la relation coach/coaché ? En quoi le coach doit-il être particulièrement vigilant vis-à-vis de son propre narcissisme avant de s'engager dans un processus de coaching ?

### ***Le narcissisme concerne tout le monde***

*Le narcissisme concerne tout le monde puisqu'il est avant tout, et dans un sens très positif, l'amour porté à l'image de soi. Il coexiste avec l'amour ou l'estime que l'on peut porter aux autres. Le narcissisme est nécessaire à la vie subjective, voire à la survie de chacun. Il a trait à l'appréciation que fait chaque individu de sa valeur personnelle.*

L'image que l'on a de soi dépend en grande partie des expériences liées aux regards des « premiers autres » que sont les personnes auxquelles on s'est attaché tout petit. Puis l'image de soi se forge au gré d'autres expériences : notre propre regard intérieur se trouve influencé par le regard que les autres portent sur nous. Quels sont ces autres ? : les amis, la famille, des pairs, et tout

spécifiquement dans notre société contemporaine, le *regard professionnel*. En quoi l'existence d'un narcissisme chez le dirigeant est-il nécessaire pour rentrer dans un processus de coaching ?

## **Avoir une dose de narcissisme pour accepter d'être coaché**

Avoir du narcissisme procure, et c'est un moteur essentiel d'action notamment en entreprise, du plaisir et du désir. On a le sentiment d'exister, d'être regardé, compris, admiré, voire aimé. On trouve sa place, sa place en entreprise, sa place dans le monde. Le narcissisme constitue la plus importante source de valorisation pour l'être humain, même s'il revêt, selon la personnalité de chacun, des facettes bien différentes. Les dirigeants ou managers en charge des plus hautes responsabilités au sein de l'entreprise occupent, par excellence, une « place narcissique », au centre de tous les regards, qu'ils soient directs (les proches collaborateurs) ou fantasmés (salariés, actionnaires, presse...).

Un dirigeant recourant au coaching accepte de se faire aider pour avancer, voir plus loin, développer certaines compétences jusqu'à présent restées en sommeil. Il envisage le regard d'un autre porté sur lui, pour le faire grandir dans de nouvelles capacités. Cet « autre regard » est porteur de défis à venir, de chemins non clairement balisés, d'aventures à vivre au décours de sentiers de traverse, de surprises, de déroutes. Le coaching débute par le regard du coach posé sur le dirigeant qui accepte d'être regardé et d'entrer dans cette interaction.

On parle souvent « d'effet miroir » dans une relation de coaching : le coach serait censé refléter, renvoyer au dirigeant une image de lui-même, pour le faire prendre conscience et l'interroger sur ses axes de développement, ses modes de pensée actuels. Le dirigeant accepte de le faire entrer dans cette intimité pour l'explorer, la revoir autrement. Il est nécessaire d'avoir une suffisamment bonne image de soi-même pour s'ouvrir pleinement à cette expérience. Le dirigeant coaché possède un narcissisme positif suffisamment installé pour se laisser traverser par ce processus. Qu'en est-il lorsque le dirigeant bascule vers le narcissisme négatif ? Quelle est la place du coaching ?

## Un coaching impensable en cas de narcissisme négatif

Les dirigeants sont également plus exposés que d'autres aux phénomènes du narcissisme négatif. En effet, lorsqu'il est trop important, il représente un des plus grands dangers pour le dirigeant et son entreprise.

*Le narcissisme négatif entraîne un certain nombre de dérives. Le dirigeant en proie à cette tendance perd ses repères traditionnels : il ignore son identité réelle. Il méconnaît le sentiment des limites : les frontières entre lui et le monde s'estompent. Il possède une opinion très favorable de lui-même. Un fantasme de succès illimité, de pouvoir, de splendeur s'impose à lui. Il pense le monde à travers son moi grandiose et instaure un culte de la personnalité au sein de l'entreprise.*

Peu de place est laissée à l'esprit critique des subordonnés. Ces derniers, fascinés, ne disent rien. Ainsi, des décisions stratégiques sont entérinées sans avoir fait l'objet d'un examen approfondi du comité exécutif. Le dirigeant narcissique perd peu à peu le contact avec la réalité. Ébloui par lui-même, il ne se remet plus en cause, ne s'interroge plus, et finit par perdre de vue les intérêts de l'entreprise dans les décisions stratégiques.

Un dirigeant qui a basculé du côté du narcissisme négatif ne fera en aucun cas appel à un coach, puisqu'il « s'autosuffit ». Il pense trouver en lui-même l'ensemble des ressources nécessaires pour prendre les bonnes décisions stratégiques. Il n'a pas besoin de confronter ses idées, ses pensées, à un autre regard, à une autre oreille. Il est fermé à toutes les influences externes, dans un mouvement de repli sur soi paranoïde. Il n'a pas de coach à proprement parler, mais il s'est souvent entouré d'un « mentor » qu'il connaît depuis quelques années, voire avant même son ascension fulgurante. Ce mentor est l'une des seules personnes que le dirigeant admire et dont il accepte les jugements. Son mentor est généralement un homme, plus âgé que lui, et bénéficiant d'une très forte expérience dans le domaine d'activité dans lequel évolue le dirigeant.

S'il lui est arrivé de faire appel à un coach, il l'a fait dans le but de le tester, de le pousser dans ses retranchements et de se mesurer à lui. Le coaching a rapidement tourné court, le dirigeant ayant eu l'impression de « perdre son temps » avec les questions « évidentes » qui lui étaient posées.

## Le narcissisme du coach à l'épreuve

S'il est nécessaire d'être suffisamment narcissique pour accepter d'être coaché, il nous semble important d'ajouter que le coach se doit d'avoir exploré quant à lui, de manière approfondie, sa part de narcissisme, afin de garantir une issue favorable au coaching. En effet, le fait même de coacher un dirigeant « narcissique » le coach, et s'il n'y prend garde, il peut inconsciemment s'identifier à son client, par le jeu de « l'effet miroir ». Qui se regarde dans qui ? Qui se prend pour qui ? S'il ne se méfie pas, tout coach est menacé de sombrer dans les travers du narcissisme, lorsqu'il s'identifie partiellement ou totalement à son client dans les traits les plus plaisants et valorisants de ce dernier. Par quel mécanisme en arrive-t-on à cette situation ? Il s'agit sans doute du plus grand danger de la relation de coaching.

Dans le milieu professionnel, le regard des autres revêt une grande importance, puisqu'il participe à la construction d'un parcours en entreprise, donne confiance et assurance, et établit une idée de la valeur dans le travail. Il s'exprime également en termes directs et sévères, où chacun se voit sans cesse évalué et remis en question. Par ce mode d'appréciation, l'univers professionnel est soumis à une forte instabilité.

Dans ce contexte, le coaching s'inscrit en contrepoint cherchant à rassurer un dirigeant en proie à ses incertitudes. Le coach développe un discours empathique et bienveillant qui, le temps des séances, établit un espace protégé. Dégagé de toutes formes d'agressions extérieures, le dirigeant bénéficie d'une écoute et d'une attention qui le régénèrent. Il se sent compris et reconnu. Une relation privilégiée s'installe progressivement entre les deux. À travers une série de questions, le dirigeant se découvre des capacités d'analyse et de comportement nouvelles.

Par personne interposée, le coach observe le résultat des séances. Il en vient parfois à se prendre pour seul responsable des changements opérés dans le comportement du client, alors que celui-ci les a provoqués lui-même sous l'impulsion de son conseil. Bien souvent, il se présente comme « coach de dirigeants », tendant à s'identifier à son client, à son pouvoir, et à son statut. De là, très vite, l'illusion d'appartenir au même monde. Le temps des séances, il capte le reflet de situations privilégiées, où il se prend à co-élaborer la stratégie de l'entreprise avec son client.

À un stade avancé, des relations d'emprise mutuelle se tissent. Le coach se complaît dans cette situation où il exerce son ascendant sur un personnage important croyant prendre réellement part à la politique générale de l'entreprise. Par un processus de domination, il cherche à la pérenniser, empêchant le développement de l'autonomie de son client. Il perd tout sens de la distance nécessaire à une pratique saine de son activité, et dans l'ivresse de son influence, il se noiera tel Narcisse se mirant dans l'eau de la rivière.

### À retenir

La supervision du coach doit permettre de rester très vigilant sur cette question du narcissisme intrinsèque qu'exerce la relation même de coaching sur le coach, et ce d'autant plus qu'il s'agit d'un coaching de « dirigeant ». Elle doit aussi faciliter, au fil des échanges, la réponse à la question suivante : pourquoi ai-je décidé d'être coach ? En quoi je m'autorise à l'être ? Quelle est ma source de légitimité ? Qu'est-ce que je recherche profondément à travers l'exercice de ce métier ? Et notamment, parmi les questions pertinentes qui se posent : aurais-je voulu être un dirigeant ? Qu'est-ce qui m'a empêché de faire un parcours « en entreprise » jusqu'au bout ? Pourquoi, à un moment, ai-je dû la quitter ? Ou est-ce elle qui m'a quitté(e) ?

À travers les coachings que je propose, de quelle vision de l'entreprise et du dirigeant suis-je le vecteur, inconsciemment ? Toutes ces questions – non exhaustives – doivent recevoir une réponse, sous peine de voir le « regard effet miroir » du coach se transformer en pâle reflet.

### *Perspectives – vers une connaissance de soi ?*

On a vu qu'une dose de narcissisme était essentielle chez le dirigeant lorsqu'il s'engage dans un coaching. Cela ne veut pas dire cependant qu'un dirigeant non coaché ait pour autant sombré dans un narcissisme « pathologique ». En effet, le coaching n'est pas une panacée. Il existe de nombreux autres moyens de progresser, de sortir des sentiers battus de ses propres représentations. Cela commence par la recherche d'un certain niveau de connaissance de soi pour être en capacité de regarder au-delà de son image : « Tu peux, à l'heure que tu veux, te retirer en toi-même. Nulle retraite n'est plus tranquille ni moins troublée pour l'homme, que celle qu'il trouve en son âme. » Cette connaissance de soi permet de s'ajuster à de nombreuses situations, souvent extrêmes, et de

proposer des voies d'action qui, loin d'être des réponses mécaniques à un événement, se situent à un autre niveau logique, pour tenter de regarder en face, une problématique plus profonde qui émerge : « *Le vrai miracle serait de nous rendre parfaitement transparents à nous-mêmes. Cela n'est pas acquis, car l'amour-propre est un obstacle aussi constant que puissant.* »<sup>1</sup>

La connaissance de soi peut revêtir de multiples facettes, selon les inclinaisons personnelles de chacun. Elle demande un engagement total, physique et moral. Il n'existe pas de méthode *a priori* et universelle. On peut citer la méditation, la pratique des arts martiaux, du silence intérieur, pour accéder à son moi profond, le plus authentique, le tréfonds sur lequel est bâtie la personnalité<sup>2</sup>. Les techniques utilisées en thérapies conduisent également dans cette voie<sup>3</sup>. À chacun de trouver ce qui semble être le plus adapté pour soi. Il s'agit là d'un long apprentissage exigeant une forte persévérance pour... exister... simplement en retrouvant les voies de la sincérité et du rapport positif à autrui. « *La voie véritable est de dépasser cette conscience de soi, en trouvant la liberté de l'âme. L'être humain accompli est celui qui ne se laisse jamais asservir à son propre moi.* »<sup>4</sup>

Ainsi, la purification s'étend au conscient et à l'inconscient, c'est-à-dire à l'être dans sa totalité. En éliminant l'ego ou, *a minima*, en le diminuant, il est possible de découvrir sa dimension profonde. Tel est l'enjeu de la purification qui se poursuit durant toute l'existence, à des niveaux de plus en plus subtils. Dans la mesure où les progrès s'effectuent, de nouveaux obstacles surgissent. Dégager le soi des coques qui l'emprisonnent constitue le grand œuvre de la seule alchimie<sup>5</sup>. Tant qu'un être n'est pas constitué, il n'est donc pas une personne. C'est de la rencontre avec le soi, que se manifeste la personne singulière qui apparaît comme un tout distinct possédant sa propre existence, sa vocation particulière<sup>6</sup>.

---

1. L. Lavelle, *L'Erreur de Narcisse*, La Table Ronde, 2003.

2. J.-C. Fauvet, *La Sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2003.

3. On citera la psychanalyse, les thérapies analytiques, thérapies humanistes, comportementales, corporelles...

4. L. Lavelle, *L'Erreur de Narcisse*, *op. cit.*

5. M.-M. Davy, *La Connaissance de soi*, PUF, 1966.

6. *Ibid.*

## Pour aller plus loin

### Êtes-vous suffisamment narcissique pour être coaché ?

Êtes-vous sensible à votre image ? Attachez-vous de l'importance à celle que vous renvoient les autres ? Pour le savoir, répondez aux questions suivantes. Le questionnaire n'a pas pour objectif de vous proposer un diagnostic de personnalité, mais de susciter une réflexion personnelle. Il est donc important de répondre le plus spontanément et sincèrement possible aux questions ci-dessous.

Mon image me plaît-elle ?		Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord
1	Je me fais totalement confiance.			
2	Je me sens utile à la position que j'occupe.			
3	J'apprends vite et je sais poser les bonnes questions.			
4	Je ne suis pas à ce poste par hasard.			
5	Je connais ma valeur.			
6	Ce que je suis devenu(e) me plaît.			
7	Je suis confiant(e) dans mes capacités et je ne renonce pas à ce que je veux faire.			
8	J'anticipe les grandes lignes stratégiques de ma société.			
9	Je pense que j'ai de la valeur.			
10	Je fais tout correctement.			
11	Je me sens clair(e) dans ma réflexion et ma communication.			
12	Je suis à l'aise sur de nombreux sujets.			
13	Quand les problèmes doivent être résolus, je prends les choses en main.			
14	Je me reconnais plusieurs défauts que je me crois capable de changer.			
15	J'ai besoin d'être rassuré(e) par les résultats de ma société.			
16	Je me demande quelquefois si je fais prendre à ma société de gros risques.			
17	J'ai toujours su que j'étais fait(e) pour diriger.			
18	J'aime prendre la parole en public.			
19	J'ai quelquefois surestimé mes réalisations et/ou capacités.			
20	Je suis supérieur(e) sur certains sujets.			
21	J'ai de temps en temps des idées de succès illimité, de pouvoir.			

En entreprise, à qui profite le coach ?

L'image que les autres me renvoient me convient-elle ?		Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord
22	J'ai facilement le dessus lors de divergences de vues.			
23	Je persévère sur les projets, même si mes collaborateurs pensent que cela ne vaut pas la peine.			
24	Cela me plaît quand les gens disent des choses aimables sur moi.			
25	On ne peut pas facilement me faire changer d'avis quand j'ai décidé quelque chose.			
26	J'ai souvent l'impression que je suis aussi bon(ne), voire meilleur(e), que les autres.			
27	Je ne cède pas aux autres si souvent.			
28	Il m'est facile d'accepter les compliments.			
29	Je suis considéré(e) comme quelqu'un d'important.			
30	Je suis aimé(e) par la plupart des gens qui me connaissent.			
31	On me trouve séduisant(e).			
32	On me dit souvent que j'ai une longueur d'avance.			
33	On reconnaît ma valeur.			
34	J'ai besoin d'avoir les commentaires de mes collaborateurs sur les projets en cours.			
35	L'appréciation de mes patrons directs me conforte.			
36	J'aime être entouré(e) de mes collaborateurs.			
37	J'ai mis en place une bonne équipe autour de moi.			
38	Les autres me renvoient une bonne image de moi.			
39	J'ai de bonnes relations avec les membres de mon équipe.			
40	J'ai certainement besoin d'être admiré(e).			
41	Je pense n'être vraiment compris(e) que par des personnes de haut niveau.			
42	Lorsque j'exprime un désir, je souhaite le voir rapidement satisfait.			
43	Je repère les points forts de mes proches collaborateurs.			
44	Je reconnais les besoins de mes proches collaborateurs.			
45	Je pense que les autres m'envient.			
46	On m'a quelquefois reproché certains comportements hautains.			

Notation : comptez séparément les questions de 1 à 18 et de 22 à 39 :  
 2 points pour « tout à fait d'accord » ; 1 point pour « d'accord » ;  
 0 point pour « pas d'accord ».

Puis, pour les questions de 19 à 21 et de 40 à 46, allouez :  
 3 points pour « tout à fait d'accord » ; 2 points pour « d'accord » ;  
 et 0 point pour « pas d'accord ».

**Vous avez entre 39 et 70 points aux questions de 1 à 18 et de 22 à 39 et/ou vous avez entre 20 et 30 points aux questions de 19 à 21 et de 40 à 46.**

Vous avez une bonne estime de vous. Votre image vous convient, et il vous arrive d'en être fier(ère). Les autres vous renvoient également une image que vous jugez plaisante.

■ **Quelques questions :**

Pensez-vous laisser suffisamment vos collaborateurs exprimer des points de divergence ou des critiques à votre égard ? Êtes-vous à l'écoute de collaborateurs moins proches, mais qui auraient des remarques à formuler ? En famille, vous fait-on facilement part de vos défauts ? Établissez-vous un climat tel qu'il est possible de le faire ?

Avez-vous déjà eu recours à un coach ? Si tel est le cas, comment s'est terminé le coaching ? Avant le nombre de séances prévu ? Vous est-il arrivé de penser que vous auriez pu faire vous-même votre propre accompagnement ? et que le coach n'était pas « si perspicace » que cela ?

Quelques points de réflexion :

Pensez-vous que l'image que vous avez de vous corresponde à la réalité ? S'il y a un décalage, à quoi serait-il dû ?

Demandez à trois proches collaborateurs quelle image ils ont de vous : résumez avec eux leurs propos en quatre adjectifs. Faites de même avec trois membres de votre famille : retenez à nouveau quatre adjectifs. Constatez-vous des écarts ? Si oui, à quoi sont-ils dus ? Parlez-en à un ami proche.

Sur quels points particuliers souhaiteriez-vous porter votre attention et vos efforts afin de faire correspondre votre image à ce que vous vous sentez être ? Quels seraient pour vous les bénéfices d'une telle démarche ?

**Vous avez en dessous de 39 points aux questions de 1 à 18 et de 22 à 39 et/ou vous avez en dessous de 20 points aux questions de 19 à 21 et de 40 à 46.**

L'estime que vous avez de vous-même n'est pas toujours égale. Vous procédez quelquefois à votre autocritique. Les autres vous renvoient une image globalement bonne.

■ **Quelques questions :**

Accordez-vous beaucoup d'attention aux critiques ou remarques provenant des autres ? Si c'est le cas, pensez-vous leur accorder une trop grande importance ? Pensez-vous pouvoir faire confiance à votre propre jugement pour forger votre jugement en la matière ?

En entreprise, à qui profite le coach ?

Avez-vous déjà eu recours à un coach ? Si tel est le cas, avez-vous demandé à ce que le coaching soit prolongé au-delà des délais prévus ? Vous est-il arrivé de « surestimer » le coach ? Avez-vous pensé que vous « n'y seriez pas arrivé » tout(e) seul(e) ?

■ **Quelques points de réflexion :**

Demandez à trois proches collaborateurs quelle image ils ont de vous : résumez avec eux leurs propos en quatre adjectifs. Faites de même avec trois membres de votre famille : retenez à nouveau quatre adjectifs. Constatez-vous des écarts ? Si oui, à quoi sont-ils dus ? Parlez-en à un ami proche.

Sur quels points particuliers pourriez-vous vous focaliser afin de renforcer l'image que vous avez de vous et l'image que les autres ont de vous ? Parlez-en à un ami proche. Quels seraient pour vous les bénéfices d'une telle démarche ?

### ***Bibliographie conseillée***

N. Aubert et V. de Gauléjac, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 1991.

J. Bergeret, *La Personnalité normale et pathologique*, Dunod, 1974.

E. Enriquez, *L'Organisation en analyse*, PUF, 1992.

O. Kernberg, « Narcissisme normal et narcissisme pathologique », in *Narcisses*, Gallimard, 1976.

M. Kets de Vries, *Leaders, fous et imposteurs*, Eska, 1995.

C. Lasch, *La Culture du narcissisme*, Climats, 2000.

L. Lavelle, *L'Erreur de Narcisse*, La Table Ronde, 2003.

R. Sennett, *Les Tyrannies de l'intimité*, Seuil, 1979.

## Chapitre 3

# Coaching et créativité, vers un processus d'autorisation

Évelyne COHEN LEMOINE

L'acceptation du changement et la prise de liberté progressive de l'individu sont des clés du développement humain.

La créativité, dans la manière de diriger ou d'animer, est l'une des conditions essentielles à l'innovation, à un véritable épanouissement du leadership.

Je tenterai en premier lieu de définir la créativité dans l'entreprise. Je chercherai à la distinguer de la créativité en tant que finalité commerciale et à la différencier de la création artistique. Nous travaillerons dans le champ des modes de fonctionnement et des pratiques managériales.

Le coaching, en tant qu'outil, permet de lutter contre les croyances, de s'affranchir du regard de l'autre. Il va intégrer la créativité, instrument du développement humain, pour transformer la vision, l'interprétation que le dirigeant ou le manager a de son rôle.

### ***Pourquoi cette question de la créativité ?***

Il est communément admis que la créativité est une qualité. C'est même l'un des critères fondamentaux de l'intelligence humaine ; au-delà de la faculté d'adaptation au milieu, partagée avec le reste du monde animal, cette disposition mentale a permis une évolution spécifique de l'être humain. On peut estimer que c'est cette faculté particulière qui lui a offert la possibilité de prendre la distance nécessaire pour échapper à la simple obligation de survie de l'espèce.

Distanciation d'avec l'urgence immédiate qui, seule, permet l'invention. Cette distance prise par l'homme avec la réalité brute fait de lui un sujet. Un sujet qui a la possibilité de trouver ou de donner du sens à son environnement, de modifier considérablement son milieu ; jusqu'à le recréer.

## **La créativité est à l'œuvre dans toutes les manifestations du génie humain**

Cette qualité est un ressort fondamental de l'apprentissage. L'enfance, son terrain d'élection, nous en montre les mécanismes essentiels dans le jeu et la répétition, mais une répétition ouverte à la variation, à l'accident. Les règles sont nécessaires mais inévitablement modifiables pour que le jeu conserve son attrait. Cette ouverture est le ressort de la créativité, de la découverte. Par l'exercice de sa créativité, l'enfant met à l'épreuve sa capacité à s'approprier le monde, la réalité. La créativité est donc pour l'essentiel cet état d'esprit d'ouverture au monde et d'appropriation de la réalité.

Ce regard sur l'autre, cette adaptabilité curieuse que l'enfant possède de façon innée, l'adulte semble généralement la perdre par sa soumission aux impératifs de l'efficacité, dans l'effort de coller aux modèles, au « sérieux », à la « réalité ». Mais cette posture « adulte » ne devient-elle pas un piège, un frein à l'évolution positive de l'individu dans sa sphère professionnelle ? La créativité reléguée au domaine des activités de simple divertissement a-t-elle seulement un sens ? N'est-elle pas utilisée dans un dessein purement utilitaire de défoulement canalisé, comme l'était autrefois le carnaval ou toute festivité institutionnalisée ?

Quels enjeux inconscients sont à l'œuvre dans ce refoulement de l'élan vital ? Comment aider le sujet, dans l'univers professionnel, à vouloir prendre le risque d'une posture ouverte, plutôt que de conserver la réactivité négative de la certitude, du jugement ou du drame intériorisé, de l'immobilisme frileux ?

La mise en œuvre de la créativité dans la perspective d'un projet dont chacun doit se sentir acteur, implique une prise de risque, un double effort :

- Vis-à-vis de soi-même : pour s'autoriser à mettre en jeu sa créativité et oser en faire partager le désir.
- Vis-à-vis de l'autre : prendre conscience de l'absolu nécessité d'écouter, d'inscrire l'autre dans le projet dynamique.

## Quelle place pour la créativité dans le champ professionnel ?

Il existe des domaines d'activité qui ont pour finalité l'invention ou l'élaboration d'un produit, d'une campagne ou d'un concept en répondant néanmoins à des règles ou des impératifs précis. C'est là qu'exercent les professionnels de la créativité : publicité, design, architecture, R & D, stylisme, etc. Dans ces domaines, le plus créatif des « créatifs » est, une fois de plus, celui qui sait s'affranchir des règles ou des « briefings » imposés, celui qui pose la rupture avec les codes établis, qui transgresse ou qui transpose d'autres formes, d'autres modes, d'autres registres d'expression.

Au sein des entreprises dont la finalité n'est pas de vendre de la créativité, celle-ci doit néanmoins pouvoir s'exprimer. Et, en premier lieu, dans les modes de fonctionnement, la culture ou les pratiques managériales. *Être créatif* pour le manager, c'est avant tout oser faire différemment, inventer ou innover : mettre en abîme les modes de fonctionnement existants ou éprouvés. Insuffler, par son attitude, une ouverture, échapper aux routines, aux procédures inhibantes. Mais l'émergence d'une dynamique créative interne est conditionnée par la fédération du plus grand nombre autour d'un projet qui ne soit pas le traditionnel projet d'entreprise, défini au sommet de la pyramide et décliné « vers le bas » par direction, entité, métier ou valeur. Imposé, normatif, il ne rencontre généralement qu'assez peu d'adhésion, n'offrant pas de possibilité d'appropriation individuelle.

Je pense, au contraire, aux projets partagés, « latéralisés », nourris des différentes contributions individuelles. Ce sont ces contributions individuelles, ces « sous-projets » qui vont garantir de réelles conditions d'adhésion ou d'acceptation. De ces apports et questionnements collectifs vont se décliner de réelles modalités d'appropriation.

### Les enjeux de la créativité pour le manager sont :

- le rendre apte à mieux mobiliser et animer des équipes désormais fédérées ;
- lui permettre de concevoir une évolution des modèles existants, puis d'innover sur des processus ou des produits ;
- oser proposer de nouveaux outils et de nouvelles pratiques ;
- et tout simplement donner du sens et partager autour d'enjeux communs.

Et le prix à payer est l'acceptation, par le dirigeant ou le manager, d'un changement de posture symbolique, d'une évolution de son rôle et de sa fonction. Mobiliser ses collaborateurs dans une dynamique de créativité altère l'image de toute-puissance féodale du dirigeant traditionnel. Mais cette figure n'est-elle pas devenue obsolète ?

## Coaching et démarche créative

C'est là que le coach de manager, avec son regard extérieur et sa « suspension » de jugement, peut accompagner le manager vers ce changement de représentation de soi. Comment aider le manager à quitter sa position retranchée, derrière son bureau, porte fermée ? Comment ne plus être celui devant lequel on tremble ?

*Le coaching, par son ouverture et son accès à des chemins de traverse, va permettre au responsable (dirigeant ou manager) d'accepter de changer d'image. D'envisager de modifier l'interprétation qu'il a de son rôle et de sa fonction. D'apprécier le regard de l'autre comme la clé du cheminement. Qu'il accepte la souplesse, la remise en question ou la prise de risque.*

C'est cette ouverture qui est la condition préalable pour générer de la créativité de la part des collaborateurs. Et ce partage de la fonction créative est aussi un partage des responsabilités, des décisions et de la prise de risque. Cela doit faire partie de ses attributions et être valorisé.

### La clé d'une démarche de coaching n'est-elle pas le questionnement ?

*Celui qui accepte la créativité, risque l'indépendance. Il écoute son intuition. Il sait s'affranchir du regard de l'autre sans le redouter ni le mépriser. Il accepte des points de vue différents, pour changer son cadre de référence, une mise en perspective autre.*

*Il sait envisager l'accident ou la rupture. Il accepte de s'éloigner du sujet, cherche l'inspiration dans des sources inattendues.*

Comprendre où sont les sources d'expression privilégiées du manager, et aussi ce qui les a bridées ou interrompues, devient ainsi un enjeu pour le coach, dans

la mesure où il va accompagner ce processus de découverte des ressources créatives de chacun. La créativité est une autre façon de gérer la réalité, une somme de questions et non des réponses établies.

### **Proposition de deux études de cas**

La première décrit une situation de management rigide dans un établissement culturel public. La seconde se situe dans le secteur du luxe, au sein du département de développement packaging de la marque.

Dans le premier exemple, il s'agit du responsable d'une entité importante qui réunit plusieurs métiers, périmètres et missions, avec des personnalités et des histoires très différentes. Il est parvenu à créer, en quelques années, une situation bloquée, explosive, alors même que le travail continue à se faire, face à une demande grandissante et à des enjeux élargis. Ce directeur reste sur une position « haute » et froide. Il n'a pas su intégrer ou accepter l'autre. Il est resté sur une position défensive en constatant le conflit ou le clivage qui s'est installé. Il considère que la difficulté est venue d'un manque de compétences de son équipe et des moyens insuffisants au regard d'enjeux et de missions devenus plus complexes.

À aucun moment il ne s'est dit qu'il pouvait accepter le regard de l'autre comme un atout ou un levier. Sa légitimité de compétence n'aurait pas été remise en question s'il avait accepté que l'autre (le collaborateur) maîtrise mieux que lui certains sujets, s'il avait admis que le « subordonné » puisse le solliciter, le questionner ou lui proposer des solutions que, lui, en tant que dirigeant, n'aurait jamais pu trouver seul. Sa volonté de tout centraliser, de tout décider unilatéralement a pris le pas sur tout le reste. Il n'y a plus aucune délégation. L'émotionnel, l'humain, l'inattendu, le différent ont été refusés, écartés ou méprisés.

Le constat d'échec est d'autant plus radical que cette équipe représente un foisonnement de diversité : de profils, de métiers ou de cultures. Les missions qui lui sont confiées relèvent du service public culturel. Enfin, l'établissement est relativement jeune et « moderne » dans son positionnement ; il accepte et favorise toutes les formes de culture.

Tous les leviers sont réunis pour générer de la créativité collective et managériale. Or, la situation actuelle est une véritable levée de boucliers : départs,

démissions, décisions abusives, blocages, harcèlement, fragilisation des plus démunis, mais aussi remise en cause profonde et douloureuse pour le directeur.

Le second est un exemple de management à la fois structuré et ouvert, qui intègre la créativité dans les pratiques professionnelles. Le département décrit ici n'a pas vocation à « vendre » de la créativité ; ce n'est ni le *studio de création* ni la *direction artistique*. Mais il a fait de l'innovation un axe majeur de son développement. Le directeur de cette activité a récemment réuni deux services avec deux métiers, *achat* et *développement*, et deux cultures différentes. Il est parvenu à les faire fonctionner ensemble en moins de deux ans. Le fonctionnement a progressé malgré le clivage initial : une performance améliorée, un enrichissement et un élargissement des missions, l'intégration de nouveaux arrivants pour environ 20 % de l'effectif. Et au-delà de ces réussites, le sentiment partagé par la quasi-totalité de l'équipe d'un plaisir à travailler ensemble, d'une acceptation de la différence et d'une réelle capacité à se projeter dans un futur commun.

Le directeur et son équipe continuent à progresser, même si le chemin est parfois chaotique et semé d'embûches. C'est celui de la prise de risque et du partage. La créativité a été prise en compte, intégrée comme un outil de développement professionnel et d'innovation managériale. Les équipes, comme les managers intermédiaires, sont parties prenantes des analyses et des décisions qui en découlent, elles sont à même de continuer à se remettre en question, à absorber d'autres changements ou d'autres nouveautés.

Ce type de département peut ainsi relever les défis constants qui se posent à lui, renforcer son positionnement au sein d'une « maison » un peu traditionnelle où le relationnel et le consensuel priment. Même si ce n'est pas sans tensions, jalousies ou difficultés.

### **Quelles leçons retirer de ces deux situations ?**

Pour le premier directeur, tant que le processus de prise de conscience et de remise en question n'a pas démarré, l'aide d'un coach est quasiment utopique. Sauf à être imposée, préconisée par une direction générale efficace. La préconisation ne peut aller que vers une réciprocité, un équilibre entre deux modalités d'accompagnement complémentaires :

- Pour les équipes, un dispositif collectif afin d'aider les collaborateurs à mettre en place une démarche de progrès partagée et participative. Cette

approche ne pouvant à ce stade être acceptable par tous, elle doit être complétée par des réponses spécifiques pour les plus fragilisés.

- Pour le directeur, une démarche de coaching particulière, à la limite d'une « thérapie managériale », sans doute plus directive et plus cadrée qu'une démarche de coaching traditionnelle.

Dans le second cas de figure, il s'agira de maintenir le souffle et la dynamique sur la durée. Notamment pour prévenir l'apparition de nouveaux clivages ou de nouveaux clans, pour éviter que le directeur n'aille trop vite ou trop loin, qu'il laisse certains collaborateurs de côté ou sans perspective d'évolution.

## Quelques pistes pour le coach

Le coaching est le contraire d'une science exacte. Il se crée, se recrée à chaque fois que le « coach » rencontre le « coaché ». Il n'y a pas de recettes, pas de savoir-faire logiques et transmissibles ; c'est l'humilité du coach, sa capacité à apprendre de chacune des séances, qui va lui donner toute sa valeur.

Son rôle majeur va être d'aider le coaché à abandonner l'idée qu'il est omnipotent et omniscient. Il va aider le manager à permettre à l'autre (le subordonné) de bouger et de trouver sa place. Comment va-t-il autoriser ses équipes à créer ou à inventer d'autres modalités professionnelles, à apporter leurs contributions à la résolution des problèmes ? Là où les regards croisés, le bon sens, l'intuition exprimée, les sensations ou les sentiments vont faire vivre les démarches de progrès, vont nourrir l'intelligence collective.

Le coaching, quand il intègre la créativité, permet le passage entre la prise de conscience individuelle et l'accès à une démarche collective. Le manager n'est pas tout seul, même s'il est seul avec son coach. Ce qu'il doit travailler, au-delà de son cheminement personnel, c'est sa *relation à l'autre*, alors qu'elle s'inscrit dans le paradoxe périlleux du lien de subordination. Dans le cas où le coaché travaille sur sa relation avec sa propre hiérarchie, il s'agit du même paradoxe, voire d'une difficulté encore plus grande à prendre en compte le regard de l'autre.

## À retenir

La créativité n'est pas la création. C'est un état d'esprit, une ouverture au monde, un regard sur l'autre, une adaptabilité curieuse. Elle implique une posture ouverte, et non la réactivité négative de la certitude, du jugement ou du drame.

« *Créer est aussi difficile que d'être libre* », écrivait Elsa Triolet. La création implique une prise de risque autre, ou double effort :

- Vis-à-vis de soi-même, pour s'autoriser à créer.
- Vis-à-vis de l'autre : partager, écouter, inscrire l'autre dans le projet sans le fantasmer.

## Exemples et éclairages

### Textes extraits des promotions « DU<sup>1</sup> de coaching » (2006 et 2007)

- « *Comment fonctionne la créativité à plusieurs ?*
- *Comment produire ensemble quand il n'y a pas d'enjeux ni d'obligation à le faire ?*
- *La créativité va permettre le mouvement.*
- *Ce que j'apprends de l'autre, c'est une découverte sur moi-même.*
- *L'autre est un miroir menteur. Mais j'ai besoin de son regard ou de sa parole pour avancer.*
- *L'autre va me faire découvrir sur moi ce que je n'aurais jamais pu oser me dire, ce que je ne me serais jamais autorisée à faire, à réaliser ou à inventer.*
- *La créativité est aussi un don de soi (et non un talent artistique présumé). »*

### Paroles de coachs individuelles

– « *J'ai été témoin de la puissance du réel plaisir de la rencontre avec l'autre... De cette curiosité propre à l'enfant avide d'apprendre, de connaître et d'explorer (sans a priori), de la simplicité (née de la vulnérabilité et de l'authenticité) qui fait la grandeur. De cette faculté extraordinaire d'avoir du répondant avec la joie d'un enfant qui fait une découverte en jouant.*

1. Diplôme universitaire.

– *J'ai participé à la naissance d'un enthousiasme collectif suscité par une générosité exemplaire, un don véritable et pur, où il n'y avait plus d'enjeu personnel, sauf le désir de transmettre, une belle présence où l'ego était en retrait. Je souhaite apprendre à me mettre au service de l'autre dans ce juste équilibre "entre compassion et exigence" en étant consciente de (et en veillant à supprimer) toute pression, peur et intention sur le développement de l'autre, venant de mon ego.*

– *J'ai un besoin absolu de créativité. Je suis née créative. Mon père a exercé dessus une censure depuis ma jeune enfance, non pas parce que je n'étais pas douée en matière artistique, mais pour la cause inverse qui lui faisait très peur. En faisant l'exercice demandé, tous mes souvenirs enfouis se sont ravivés en quelques secondes avec une étonnante clarté.*

– *J'ai réalisé que je prenais toujours autant de plaisir avec une paire de ciseaux et du papier. Il en serait de même avec du tissu, des crayons de couleur, un pinceau et des toiles. Activités que j'ai complètement proscrites en ne touchant plus à rien (hors tâches quotidiennes) et en me débarrassant de tout pour ressembler extérieurement à la fille que mon père souhaitait.*

– *Alors même que toute activité artistique m'a été interdite, la créativité est en moi et surgit à tout propos. C'en est à un point tel que, dans mon ancienne vie professionnelle, je prenais un plaisir fou à créer des stages (pourtant techniques), des outils nouveaux et à animer toujours différemment, selon l'instant, les personnes, et le contexte. »*

## Exemples de créativité de groupe

– *« Dans tous les cas, même si nous ne savions pas, consciemment, nous avons une "pulsion" créatrice rendue possible par notre bienveillance commune. Le savoir ayant laissé place au lâcher-prise, sans crainte de jugement et en ayant accepté les uns et les autres de nous surprendre nous-mêmes.*

– *Nous avons pu chacun découvrir ou redécouvrir notre potentiel de créativité, notre énergie, notre imagination, notre capacité à rebondir, notre envie de créer ensemble, en vivant pleinement cette cohérence.*

– *Nous avons créé de façon très spontanée, instinctive, dans le plaisir et dans la joie. Nous ne savions pas du tout où nous allions. Chacun s'est d'abord mis à l'ouvrage isolément. Sans consigne ni lead particulier. Puis nous avons commencé à échanger,*

*à proposer. Et l'énergie collective a permis d'arriver à l'objectif en cheminant de gestes non calculés en idées, puis d'idées en idées, en avançant étape après étape ; celles-ci se créant et se consolidant au fur et à mesure...*

*– Le résultat nous a nous-mêmes impressionnés. Car nous ne nous connaissions pas vraiment, nous n'avions pas jusqu'à présent travaillé ensemble. (DU 2006)*

*– Le groupe a su faire cohésion quand il le fallait, chacun y allant en parallèle de sa propre réflexion. Se sont succédés moments de réflexion, échanges, remises sur les rails, redéfinition des objectifs, avec parfois des temps d'arrêt pour prendre la température du groupe et retrouver un consensus.*

*– Nous avons tous des personnalités très diverses et qui, a priori, ne se seraient pas choisies dans d'autres circonstances pour former un groupe par affinités. De cette diversité est née de toute évidence une réelle cohésion à un moment "t", cohésion qui a donné naissance à une production collective, et plus précisément une représentation collective.*

*– Parallèlement à la production en elle-même, c'est la mise en scène pour les autres qui est aussi révélatrice de l'état du groupe. Avoir envie de montrer ensemble aux autres ce que l'on a réalisé et faire partager notre plaisir, c'est comme la fin d'une promenade qui se terminerait par un grand pique-nique. L'entreprise oublie de fêter ces moments où les équipes sont parvenues à accomplir ensemble un projet. On leur préfère souvent les grands-messes solennelles. (DU 2007) »*

Ce genre d'expérience est possible dans un contexte improvisé, où les enjeux sont légers, où les différents acteurs repartent ensuite sous d'autres horizons. Le réaliser au sein d'une entité où les enjeux sont forts, où les représentations et les croyances bloquent la fluidité, où l'énergie des échanges est d'autant plus délicate, va demander le plus grand talent à l'animateur ou au manager, la plus grande écoute et faculté d'adaptation. Et je ne parle pas d'une adaptation au sens de courber l'échine ou de changer de couleur au gré de la mode ; il s'agit d'une adaptation au milieu qui nous fait inventer, réinventer une nouvelle route, un nouveau chemin.

Ce qui va différencier le leader des autres, qui « font avec » et qui partagent les enjeux, les défis et les missions, c'est qu'il indique le but, la destination (même si celle-ci varie et change en cours de route). Le chemin n'est jamais tracé d'avance.

## Pour aller plus loin

Se pose alors la question de l'individu et du collectif. Si l'artiste crée seul, presque en se suffisant à lui-même, la créativité permet d'entrer en relation avec l'autre, de le toucher, de le faire bouger ou de l'amener à réagir.

Il faut résoudre le paradoxe entre créativité individuelle et collective en acceptant de prendre la distance nécessaire avec la réalité pour lui redonner du sens.

Il faut intégrer l'autre dans cette création ou re-création et réinventer les règles d'un jeu idéal.

Le coaching permet la libération de cette puissance créatrice quel que soit le domaine considéré, par un processus de questionnement, d'équilibrage entre confiance et doute, de rencontres entre deux fragilités.

### ***La créativité n'est pas l'Art, mais elle nous permet de nous redéfinir, de nous réinventer***

*L'art : une des productions les plus abouties de l'espèce humaine, la seule qui ne soit pas liée à un des besoins fondamentaux. Et qui, par là même, transcende toutes les autres productions possibles : l'art est ainsi présent dans tous les domaines de l'existence.*

L'artiste crée de l'art ou une œuvre artistique, il transcende les besoins fondamentaux de l'être humain. Il est par nature hors norme, en dehors du champ social obligatoire. « *Il n'est pas de véritable artiste sans qu'un grand malheur s'en soit mêlé* », disait Pierre Jean Jouve<sup>1</sup>. Nous pourrions peut-être vivre (ou survivre) sans eux et pourtant c'est l'art, et donc les artistes eux-mêmes, qui nous permettent de rester humains. Par ce qu'ils touchent en nous, ce qu'ils nous permettent de ressentir, d'exprimer, d'envisager<sup>2</sup>.

Être créatif, c'est faire différemment, inventer ou innover par rapport à des modes de fonctionnement existants ou éprouvés. C'est avoir pour finalité

1. P. J. Jouve, *En miroir*, Mercure de France, 1954.

2. Cf. D. Sibony en bibliographie conseillée ci-après.

l'invention ou la conception de quelque chose (un produit, une campagne, un concept, une démarche) en répondant à des règles ou des impératifs précis. Le plus créatif des « créatifs » est celui qui sait s'en affranchir.

### **Bibliographie conseillée**

- P. Arden, *Vous pouvez être ce que vous voulez être*, Phaidon, 2004.
- A. Artaud, *Le Théâtre et son double*, Gallimard, 1978.
- B. César et O. d'Herbemont, *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 1998.
- R. Char, *La Nuit talismanique*, Flammarion, 1972.
- T. Chavel, *Le Coaching démystifié – Comment réenchanter le management*, Demos, 2001.
- M. Connelly, *Le Poète*, Seuil, 1997.
- G. Deleuze, *La Logique du sens*, Éditions de Minuit, 1989.
- J.-M. Dru, *Le Saut créatif*, Jean-Claude Lattès, 1984.
- A. Etchegoyen, *Les Entreprises ont-elles une âme ?*, Seuil, 1994.
- J. Genet, *Le Funambule*, Gallimard, 1976.
- P. J. Jouve, *En miroir*, Mercure de France, 1954.
- C. G. Jung, *Types psychologiques*, Georg, 1983.
- F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.
- J.-L. Maunoury, *Sublimes paroles et idioties de Nasr Eddin Hodja*, Phébus, 1994.
- P. Michon, *Vie de Joseph Roulin*, Verdier, 1988.
- P. Michon, *Vies minuscules*, Gallimard, 1994.
- D. Sibony, *Création – Essai sur l'art contemporain*, Seuil, 2005.
- D. Sibony, *Le Corps et sa danse*, Seuil, 2005.
- A. Tarkovski, *Le Temps scellé*, Cahiers du cinéma, 1989.
- F. Vargas, *L'Homme à l'envers*, Viviane Hamy, 1999.

## Chapitre 4

# Écrire... pour changer

Sylvie BEURLEY

Le coaching est restitution de sens dans la sphère professionnelle. Explorer les problématiques, les objectifs de croissance par l'écriture d'un récit ouvre de riches perspectives de reconstruction des représentations et d'engagement alerte dans des pratiques nouvelles. Écrire, c'est s'extraire d'une situation devenue ordinaire et ardue à façonner ; donner à lire un texte pensé et travaillé, c'est s'affranchir de soi-même et accueillir le regard de l'autre. Écrire, loin de figer les choses dans un présent immuable, libère la vision.

### ***Le récit, cœur d'une démarche de coaching***

Une démarche de coaching se tisse à la croisée des récits que construisent et qu'échangent les protagonistes entre eux : entreprise, entités, collaborateurs, managers, prestataires, clients.

*Le coach, pour conduire son intervention, n'a d'ailleurs qu'un média, le langage, la parole agencée en un récit qui puise ses références dans ceux, variés et soumis à variation, de ses interlocuteurs désignés ou occasionnels.*

Ces récits sont la matière première du client invité à re-contacter sa singularité, à construire son histoire comme source d'avenir. Mais tous les récits, vecteurs possibles de changement, arrivent par bribes, entrecoupés, hachés, parfois remodelés sans autre motif que de satisfaire l'attente de l'interlocuteur, refaçonnés toujours... Il y a là réflexion, certes, volonté de remaniement du

monde intérieur, mais lorsque ce délicat travail de recomposition est émietté oralement d'une séance à l'autre, différé quelquefois pour laisser place à l'urgent, contesté pour cause d'efficacité, le client, dans ses velléités de reconstruction de ses représentations, perd en puissance. La recherche même d'un nouvel équilibre est menacée. Oui, il y aura des changements, des expérimentations auront donné des résultats encourageants, mais... tous et toutes n'auront pu passer la période de probation et, la pression de l'activité et/ou de l'entourage aidant, ces efforts louables ne se seront pas inscrits durablement dans le quotidien.

Il convient alors de faire trace pour aller dans la continuité. Faire trace pour interrompre cette dispersion et engager le client dans une réflexion qui échappe à l'éphémère, une réflexion qu'il puisse poursuivre nonobstant les suspensions dictées par les exigences de l'activité, une réflexion qu'il puisse reprendre, en toute autonomie, par-delà la démarche de coaching.

## Entrer dans l'écriture d'un récit

### Faire trace

Faire trace, voilà qui inquiète. Pour garantir la confidentialité, nombreuses sont les méthodes de coaching qui s'en tiennent à l'oralité. Preuve d'instantanéité, figure de « l'ici et maintenant », l'oralité est promesse de rapidité, d'efficacité et... de confidentialité. Cependant, si les écrits restent – et c'est bien ce que l'on craint, qu'ils restent – alors que les paroles s'envolent, il est des paroles qui volent longtemps avant de s'évanouir tout à fait !

Le coaché-auteur fait trace pour lui-même, et pour lui seul, sauf s'il décide de publier son récit hors de la démarche de coaching<sup>1</sup>.

### Écrire un récit autobiographique

Le récit autobiographique est, en marge de toute efficacité immédiate, exploration du monde intérieur du coaché-auteur et de ses ressources inconnues. Le récit s'étaye autour de la problématique du coaché, problématique avérée par la

---

1. Publier au sens de diffuser, ce qui peut tout à fait répondre à une volonté de transmettre une expérience, une connaissance...

démarche de coaching, et dans l'objectif d'interroger cette problématique pour y apporter réponses ou pistes de réponse. Le récit n'est pas qu'une mise à l'écrit de ce qui se dit en séance de coaching ; il questionne le coaché-auteur sur un champ plus vaste que celui abordé pendant les séances.

Le récit s'organise et se circonscrit autour d'un axe double, la problématique du coaché-auteur et les questions qu'il se pose quant à cette problématique. Problématique qui peut s'énoncer comme : « Qu'en est-il de mon rapport aux autres – collaborateurs, collègues et hiérarques ? Qu'en est-il de cette prochaine étape de ma carrière – promotion, changement de fonction ? Qu'ai-je à transmettre de mon expérience ? Qu'en est-il de mon leadership ? » Le récit autobiographique peut solliciter une matière élargie pour accroître la compréhension du processus de construction de la vie professionnelle du coaché-auteur. Le récit s'étoffe alors autour d'un objet générique tel que le rapport au travail, la valeur ajoutée, le rapport au temps, la trajectoire professionnelle, le rapport à l'écrit, à la fois savoir fondamental et média incontournable de la communication et de la transmission en entreprise. Le coaché-auteur énonce, là aussi, des questions auxquelles il cherche réponse. Le récit peut être un récit de pratiques professionnelles, où le coaché-auteur approfondit ses pratiques de management ou décrit et caractérise le cœur de son métier.

Le récit est avant tout narratif ; il s'attache à mettre en scène des faits, à raconter des événements passés pour les faire revivre au lecteur comme s'il y participait ou en était le témoin. Ce récit ouvre, entre deux narrations, quelques espaces d'analyse où le coaché-auteur revient sur sa perception des faits, perception contemporaine ou perceptions successives. Les faits racontés sont sélectionnés par le coaché-auteur, et lui seul, comme étant les plus pertinents et les plus riches de signification quant à sa problématique ou quant à l'objet qu'il explore. Ce récit n'est pas à la recherche de « la vérité », et si l'objectivité des faits peut être discutée, elle l'est dans la perspective d'un affranchissement du regard qui ouvre des opportunités et des pistes de compréhension ou de résolution inédites.

### **Écrire pour changer**

Mais, se souvenir et écrire ne suffit pas à produire du changement. Encore faut-il écrire au plus juste de son expérience intérieure, et avec suffisamment de distance pour pouvoir considérer ces souvenirs comme un objet extérieur à soi sur lequel agir en toute liberté.

Trouver ce chemin d'écriture requiert deux apprentissages. D'une part, il faut parvenir à se délivrer des représentations communément partagées telles que : écrire est acquis définitivement dès l'âge de six ans et ne peut être l'objet d'un apprentissage ultérieur ; écrire n'est que codification ; avant d'écrire, il faut établir un plan pour garantir la cohérence du texte ; pour être lu, il faut faire des phrases simples et courtes ; un texte véhicule un message univoque auquel tout le monde attribue le même sens ; l'objectivité est de mise dans un écrit professionnel ; pour écrire, il faut avoir de l'inspiration. D'autre part, il faut renoncer à réduire l'écriture à un simple jet sur le papier d'une bordée de mots, d'un chapelet de verbes hauts aux seules fins de soulager une tension encombrante.

### Délivrer l'écriture

Pour sortir le coaché-auteur d'une vision figée et sclérosante, et l'amener à (re)découvrir son processus personnel d'écriture, rien ne vaut une série de consignes aussi ludiques que parfaitement contraignantes. Mais contraindre ici n'est pas ordonner, obliger, censurer, interdire, attendre, orienter, corriger. Contraindre, c'est poser un cadre structurant sur lequel et/ou contre lequel le coaché-auteur choisira de s'adosser, de s'arc-bouter jusqu'à ce que sourdent, à son insu, des idées, des images, des constructions inaccoutumées débordant largement son univers familier, des formulations renouvelées bousculant ses modes usuels d'expression, des mots, de lui, presque inconnus et pourtant parfaitement appropriés au contexte, des mots distribués en phrases fantaisistes qui disent plus que mille argumentaires.

Des propositions d'écriture littéraire qui mettent le coaché-auteur en condition d'écrire un texte cohérent sans qu'il puisse préalablement anticiper son contenu ; qui le mettent dans l'obligation d'écrire avec les mots que le maître du jeu lui impose en cours de rédaction ; qui le laissent seul, pendant un temps délimité autoritairement et *a priori*, avec pour consigne une phrase, toujours la même<sup>1</sup>, qui amorce, les uns après les autres, souvenir(s), idée(s), argument(s) tapis au fond de la mémoire, affleurant tout juste au bord de la pensée... Des contraintes formelles encadrées par un espace-temps et sans aucune attente implicite ni aucun interdit sur le contenu. Des contraintes libératrices où le

---

1. Bien sûr, il y a G. Perec, *Je me souviens*, Hachette Littératures, 1998 et J. Brainard, *I remember*, Actes Sud, 1999, et beaucoup d'autres qu'il suffit d'inventer.

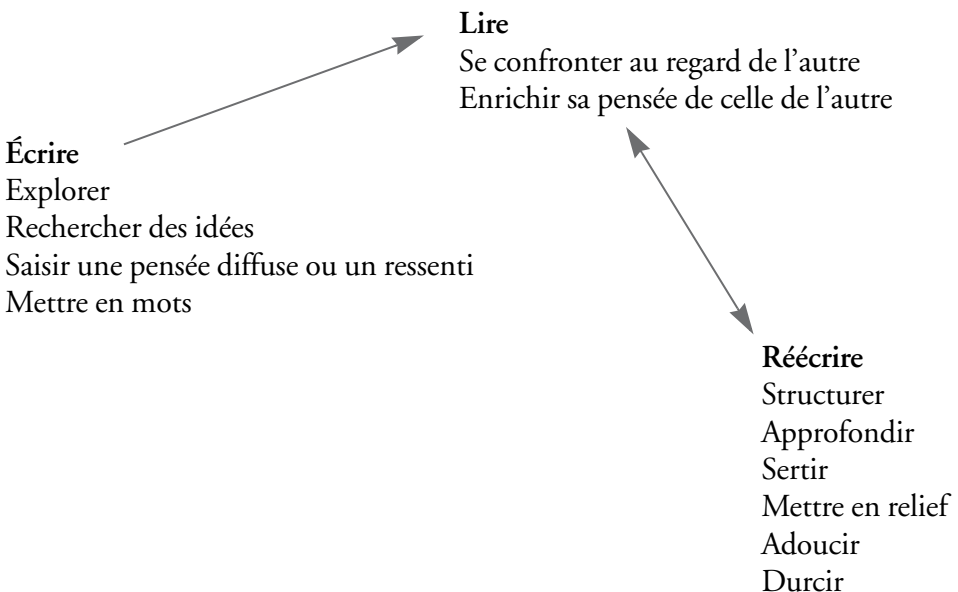
coaché-auteur vit l'enthousiasme inhérent au processus d'écriture, à ce processus qui conduit l'auteur plus que l'auteur ne le conduit. Des contraintes génératrices de créativité où le coaché-auteur produit un beau texte malgré lui.

L'écriture, dans cette phase, n'est pas maîtrise, elle est jaillissement et submerge fréquemment son auteur. L'écriture est mise en intériorité du coaché-auteur et ouvre en lui des voies de résolution insoupçonnées.

*L'écriture est recherche à la fois d'implication et de distanciation. Implication pour retrouver en soi le juste lieu de l'expérience ; distanciation pour laisser advenir des réponses aux interrogations du moment. Distanciation aussi pour communiquer à autrui, et au coach en tout premier lieu, l'intention éveillée par le processus d'écriture, distanciation pour recevoir, avec profit, un feed-back sur ce récit !*

L'écriture, c'est s'en remettre au processus « écrire – lire – réécrire – lire – réécrire... » pour aviver une productivité maximale et nourrir le texte en spontanéité et en surprises.

## Le processus de l'écriture



La langue tibétaine aurait un seul mot pour « émotion » et « mental » ! Cette écriture-là est celle qui conduit, au-delà d'un instant isolé de créativité, vers un authentique acte de création littéraire.

## Recevoir la lecture d'autrui

### L'écriture littéraire nous construit en sujet singulier capable d'altérité

Écrire un texte qui conte au lecteur une histoire singulière qui l'entraîne à revisiter la sienne propre, ou à vivre pour la première fois une expérience totalement nouvelle comme s'il en était protagoniste ou observateur impliqué, demande au coaché-auteur de regarder ce souvenir sous diverses facettes, de le dépouiller de son empreinte émotionnelle propre, de le dessiner, de l'exposer comme un objet devenu autre, de telle sorte que le lecteur, par le seul moyen du texte, le perçoive, l'investisse et le reconstruise pour lui-même.

Nous sommes là dans un travail qui confine à la métacommunication<sup>1</sup>. L'auteur, en différenciant par l'écriture ce qui appartient à sa seule vie intérieure de ce qui relève d'un autre ordre de réalité – sociologique, historique, culturel ou économique –, opère un travail de mise à distance qui le libère des pesanteurs émotionnelles d'un souvenir peu ou incomplètement intégré pour ne garder que le bénéfice de l'apprentissage intrinsèque. Au travers de ce récit, le coaché-auteur convoque ses représentations pour les revisiter, les déconstruire et les reconstruire, les confronter à celles des autres ; au travers de ce récit, il distingue ce sur quoi il peut agir pour engager un changement et ce qui restera à jamais une donnée indépassable qu'il ne pourra qu'accepter, un déterminé sur lequel sa seule action possible sera de poser un regard différent.

Grâce à ce récit, le coaché-auteur construit en lui un espace d'écoute où accueillir l'autre et ses préoccupations, l'autre et ses conceptions sans être dans la nécessité, pour exister face à lui, d'opposer immédiatement ses propres représentations. Le simple exercice d'écriture d'un texte, dans ce souci d'être lu et compris par l'autre en lui offrant une surface où se réfléchir, réalise déjà le remaniement du monde intérieur du coaché-auteur. Cela n'est ni magique ni automatique, ni même garanti. Mais c'est cela, s'astreindre au travail de l'écriture,

---

1. Notion si chère à P. Watzlawick et à l'école de Palo Alto.

c'est cela pratiquer l'écriture comme une discipline, sans en attendre d'autres bénéfices que de poursuivre sa propre construction intérieure. Et la lecture bienveillante et attentionnée d'un coach-écrivain est, là, une aide précieuse !

### **Lire pour l'autre. Apprendre à se lire comme si l'on était un autre**

Un lecteur qui ne lit que pour lui seul a toute liberté pour décider du sort qu'il réserve au texte. Le lecteur-coach, s'il doit comme tout lecteur en passer par sa subjectivité pour accéder au texte et en reconstruire le sens (un sens), doit poursuivre son acte de lecture jusqu'à pouvoir restituer au coaché-auteur des compréhensions nouvelles qui transparaissent dans son texte et où germent des opportunités de changement.

Le lecteur-coach ne considère pas le texte comme si c'était un simple portrait en réduction de son auteur. Il le reçoit comme une médiation offerte sciemment par le coaché-auteur pour entrer en relation avec lui, lecteur privilégié. Et pour trouver, retrouver la voie qui l'amène au sujet authentique, le lecteur-coach entre pleinement dans sa subjectivité, dans cette subjectivité qui le pose comme sujet capable d'altérité, et qui le délivre de son seul ressenti (si proche, parfois, du ressentiment) pour l'amener à toucher l'autre, le coaché-auteur, dans sa singularité de sujet. L'acte de lecture doit accueillir le texte, en souligner l'expressivité, en magnifier le sens, en conscientiser l'intention, pour le porter un peu plus près de son plein aboutissement littéraire. C'est à cette condition que le récit d'expérience devient « histoire » et transmet un savoir, une connaissance à son auteur, d'abord, puis à d'autres lorsque le récit est publié hors de son contexte restreint d'élaboration<sup>1</sup>.

Pour ce faire, le coach lit pour l'autre, il s'implique dans la lecture de son texte comme il s'implique dans cette relation qu'est le coaching. Il lit pour l'autre, et entre dans son texte comme dans un objet littéraire qu'il a choisi parce qu'il le concerne. Et il le concerne d'autant plus qu'il l'a sollicité. Il lit pour l'autre, d'abord et avant tout pour lui raconter son histoire et la faire revivre par sa parole. L'écriture et l'oralité, ici, se complémentent<sup>2</sup>. Il lit pour l'autre, et reconstruit le sens de son texte au plus près de son intention d'auteur, qu'elle

---

1. Un dirigeant peut, à travers un récit littéraire, véhiculer et transmettre une expérience au-delà de la seule rationalité.

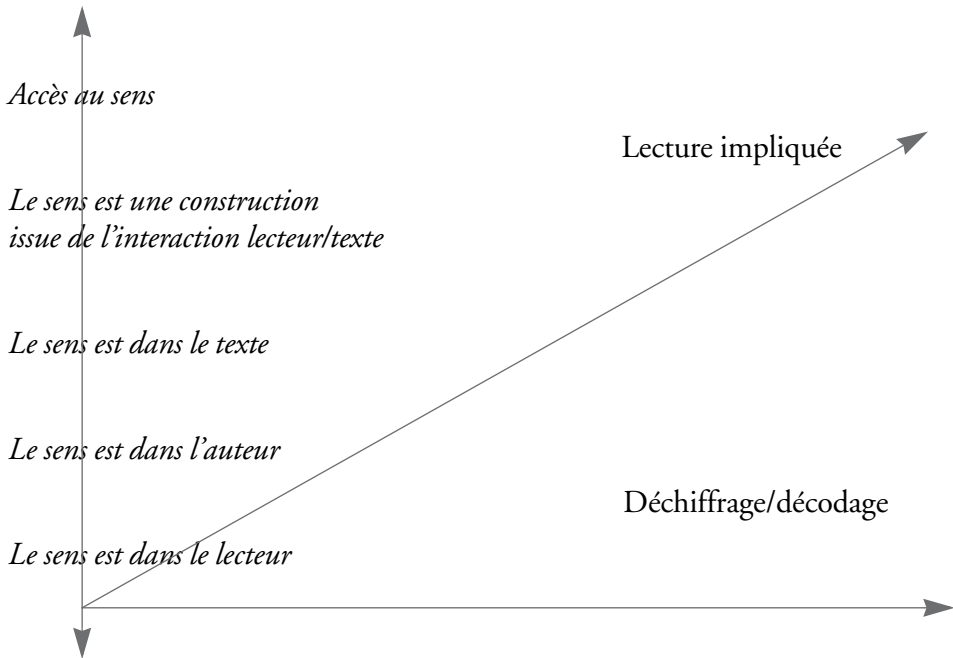
2. Comme on pratique la complémentation en diététique.

soit explicite ou non, que le coaché-auteur puisse l'énoncer clairement ou non. Il lit pour l'autre, en apposant un filtre littéraire sur son texte qui le contraint à maintenir, toujours, la distanciation nécessaire, non pour considérer ce texte du dehors et ne jamais y entrer tout à fait, mais pour n'être pas confusément envahi, sans recul aucun, par sa seule intrigue, pour ne pas traiter ses possibles résonances avec lui comme de claires intuitions de coach vis-à-vis du coaché-auteur. Il lit pour l'autre, traque, pour le percevoir, le potentiel littéraire de son texte, et dégage les pistes de réécriture qui lui donnent son plein essor, qui lui restituent sa force et tout son sens. Il lit pour l'autre, et fait de son texte l'écrin de cette histoire singulière qui porte les racines du changement.

## À retenir

- L'apprentissage de la lecture et de l'écriture, s'il débute à l'âge de six ans, peut se poursuivre toute la vie.
- Écrire est un processus en mouvement ; un écrit est le résultat issu de ce même processus.
- Un écrit ne fige pas définitivement les choses ; il est une représentation d'un instant « t ».
- Écrire, c'est plus que rédiger, formaliser, avec des mots ; c'est retrouver un ressenti, une pensée, les exprimer, les imaginer, les réfléchir, les théoriser, les construire, les reconstruire.
- Lire ne se résume pas à une opération de déchiffrage ; lire, c'est donner du sens, c'est construire son sens.
- Lire, c'est entrer, par l'intermédiaire de soi, dans un dialogue privilégié avec l'auteur.
- Écrire, c'est se construire !

## Les niveaux de lecture



### Pour aller plus loin

Écrire un récit de vie, ce n'est pas traquer la vérité vraie, c'est reconstruire à partir d'éléments objectifs, de ressentis, de souvenirs tronqués sa représentation du moment pour s'en détacher et tirer un apprentissage de cette expérience. Théoriser les expériences racontées dans un récit de vie, c'est aller au-delà d'un apprentissage pour soi seul et s'engager vers l'acte de transmettre.

### ***L'écriture autobiographique, clé de changement et de transmission***

Si écrire, dans une démarche de coaching, ne produit pas nécessairement des résultats aisément observables et quantifiables<sup>1</sup>, écrire installe le coaché-auteur dans une mise en intériorité où il peut s'autoriser à revisiter l'expérience

1. À supposer que les résultats les plus profitables d'une démarche de coaching soient vraiment aisément observables et mathématiquement quantifiables.

accumulée, et à la considérer comme illustration d'un savoir et comme source de connaissance. Il ne s'agit pas de figer le coaché sur son passé, il s'agit de reconnaître et de lui faire reconnaître la teneur et la valeur de ses réalisations<sup>1</sup> et d'en faire le socle sur lequel bâtir l'avenir.

L'exigence d'une écriture littéraire pousse le coaché-auteur à déployer, avant tout pour lui-même, son expérience dans toutes ses nuances ; on passe de généralisations totalisantes à la mise en relief d'une réalité unique et complexe, et à la découverte de son enseignement intrinsèque.

Faire écrire engage activement le coaché dans le processus d'apprentissage inhérent à toute démarche de coaching. La seule écriture d'un texte est déjà pensée et réflexion ; sa relecture, par le coaché-auteur et par le lecteur-coach, est réflexivité.

Amener le coaché à se poser en auteur et à s'immerger dans le processus d'écriture va aiguïser son acuité de perception. Il pourra décider, et en aura le temps, de ce que son récit livrera au regard d'autrui, et de ce qu'il gardera dans ses brouillons pour sa seule sagacité. Cette nouvelle acuité rendra plus disponible le coaché-auteur à recevoir d'autres lectures que la sienne, lectures qui enrichiront ses représentations et ouvriront des perspectives inédites pour aborder et réussir le changement.

### **Bibliographie conseillée**

- J. Agee et W. Evans, *Louons maintenant les grands hommes*, Plon, 2002.
- A. Blasquez, *Gaston Lucas, serrurier*, Plon, 1976.
- M. Csikszentmihalyi, *Vivre – La psychologie du bonheur*, Robert Laffont, 2004.
- A. R. Damasio, *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, 2003.
- D. Desmarais, *L'Alphabétisation en question*, Québecor, 2003.
- G. Devereux, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Aubier, 1980.
- M. Elkaim, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 2001.

---

1. Selon V. Frankl, « "avoir été" est la forme la plus sûre d'être », in *Découvrir un sens à sa vie : avec la logothérapie*, Éditions de l'Homme, 1988.

- V. Frankl, *Découvrir un sens à sa vie : avec la logothérapie*, Éditions de l'Homme, 1988.
- P. Freire, *Pédagogie de l'autonomie*, Érès, 2006.
- E. Hazan, *LQR : la propagande du quotidien*, Raisons d'agir, 2006.
- P. J. Hélias, *Le Cheval d'orgueil*, Plon, 1975.
- B. Honoré, *Vers l'œuvre de formation – Louverture à l'existence*, L'Harmattan, 1992.
- V. Klemperer, *LTI – La langue du III<sup>e</sup> Reich*, Pocket, 1996.
- R. Linhart, *L'Établi*, Édition de Minuit, 1981.
- E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990.
- J.-Y. Robin, *Biographie professionnelle et formation – Quand des responsables se racontent*, L'Harmattan, 2003.
- P. Watzlawick, *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.
- M. White et D. Epston, *Les Moyens narratifs au service de la thérapie*, Le Germe, 2003.
- M. Winckler, *La Maladie de Sachs*, POL, 1998.
- M. Winckler, *En soignant, en écrivant*, Indigène, 2000.



## Chapitre 5

# La voie par la voix pour le coach

Gaël ANDREWS

La voix est comme une carte d'identité. Cette carte a été développée beaucoup plus dans la rencontre entre un système de croyances, un environnement et une culture, que par la nature. Les sons produits par la voix portent en eux la marque de la personne, de sa personnalité et de son histoire.

Ce texte témoigne des actions qui permettent à une pratique vocale d'exprimer tout ce que le vécu a imprimé en nous. Ceci libère, et de la place, et de l'énergie, place et énergie disponibles pour d'autres usages plus constructifs.

### ***Au commencement était le son***

Au début, la Genèse était racontée en araméen et contenait cette phrase : « *Au commencement était le SON.* » Ce n'est que plus tard que les administrateurs de la connaissance ont changé le sens primordial de SON, sens accessible à tous les peuples de la terre, en un langage élitiste. Alors le mot SON devient le mot VERBE, un mot ambigu qui en même temps veut dire action et appartenance à un langage défini. Cette élection et cette réduction favorisent largement l'idée que le peuple qui parle cette langue-là a été choisi par Dieu...

## Je traite le son comme une interface transitionnelle entre lumière et matière

La lumière est invisible pour nos perceptions, elle nous permet de voir ce qu'elle éclaire. Elle nous relie par sa verticalité à l'infini, elle est distante et impersonnelle. Elle est polie, elle s'arrête au contact avec la matière. D'où l'ancienne tradition qui consiste à regarder derrière la personne inquiétante face au soleil pour s'assurer qu'il s'y trouve une ombre, car sinon cette personne doit être Lucifer. La lumière nous permet de voir et de créer des images ; les images superposées sont troublantes, et si ça dure trop longtemps les perceptions visuelles et la clarté du jugement sont diminuées. Ainsi en voiture, qui n'a vécu le désagréable passage trop rapide entre pleine lumière et ombre ?

*Le son est de proximité ; s'il est trop loin, on ne l'entend pas. Le son n'est pas poli, il traverse tout. Chez l'humain, pendant le temps de sa traversée, il fait vibrer les cellules au diapason de son identité fréquentielle. Et lorsque l'on superpose des sons différents et justes, le son résultant est plus beau que l'un ou l'autre tout seul.*

Par le son de la voix, ce rendu audible de l'être, nous pouvons éclairer la matière et nous pouvons incarner la lumière. Une preuve en est la beauté rayonnante qui illumine le visage et le corps de toute personne chantant librement. Ceci est encore plus étonnant dans la mesure où cela reste vrai pour les gens qui ont une apparence physique ingrate.

## La voix parle au-delà des mots, le coach entend plus loin que les apparences

*Je traite la voix comme étant la mise en ondes sonores représentant l'être qui les produit à l'instant présent. La voix communique, que nous le sachions ou non, que nous en ayons conscience ou non, l'état d'être de la personne. La voix communique ce qui est juste ou injuste, fort ou faible, sûr ou incertain, honnête ou malhonnête chez cette personne dans le moment présent. La*

*voix, les registres de la voix, les liens entre ses registres, ses pulsations, son harmonie, son ampleur, son intensité et la subtilité de ses nuances donnent par le son une définition juste et fiable de l'état présent de la personne.*

Plus le coach augmente ses permissions d'entendre, de percevoir et de comprendre les subtilités de ces pulsations, de cette harmonie, de cette ampleur, de cette intensité dans toutes leurs nuances, plus il gagne en compétence, en pertinence et en finesse envers le coaché. Plus le coach travaille sa propre voix pour exprimer pleinement avec elle ses connaissances, ses compétences et son humanité, plus il peut se placer correctement vis-à-vis du coaché, et plus il peut et doit placer correctement le coaché vis-à-vis de lui-même.

## **Entrer dans l'expression orale en anglais**

La mondialisation exige des managers français qu'ils s'expriment efficacement en anglais. Actuellement, en faculté aussi bien qu'en entreprise, ceux et celles qui n'ont pas un environnement favorable ou qui ne font pas une spécialité en langues étrangères, rencontrent beaucoup de difficulté lors de la prise de parole, et ce particulièrement en anglais. Ici je décèle deux causes majeures : l'une est la forte propension de l'anglais à exister largement par des exceptions à la règle, et l'autre – plus pertinente pour le travail que je propose – est la différence de tessiture musicale.

En 1539, l'ordonnance de Villers-Cotterêts impose le français comme langue du droit et de l'administration en France. Et depuis, des actions successives ont été entreprises pour protéger la pureté de cette langue et, par là, promouvoir la philosophie, la clarté, la rapidité et le génie du Siècle des lumières. Ainsi le langage vulgaire, les accents et les patois ont été mis au ban. Ce faisant, la langue française a perdu deux tiers de sa mélodie. Sa bande passante est devenue très étroite.

Depuis, le cerveau français se fait initialiser aux sons parlés par un système d'exploitation qui ne recouvre que le tiers du système de la langue anglaise. Parler en anglais demande au cerveau français d'émettre des sons qui vont bien au-delà et bien en deçà des sons qui sont bio-électrochimiquement enregistrés comme étant significatifs et signifiants pour un Français. Or, émettre des sons non significatifs, et donc insignifiants, est perçu par le cerveau comme sans intérêt, ou même comme dangereux. Cette acrobatie fait dire aux gens qui s'y

essayent et qui ne réussissent pas : « L'anglais, ce n'est pas pour moi » ou : « Je n'ai pas d'oreille... » Et c'est une réelle souffrance, ce n'est pas qu'une affaire de bonne volonté puisque je détecte chez certaines personnes de petites nausées, de petits vertiges quand elles se plient à l'exercice. Il est donc important de proposer un accompagnement professionnel à ces personnes pour les libérer de ces contraintes culturelles et pour leur faciliter la pratique d'autres langues.

Ici, mon travail consiste à engager la personne à jouer avec les sons pour passer au-dessus et en dessous de la bande passante du français. En imitant les cris d'animaux, les voix des dessins animés, en imaginant et en créant la voix d'une particule élémentaire, par tous ces jeux et beaucoup d'autres, on déprogramme et reprogramme les réactions bio-électrochimiques du cerveau et on donne permission à l'individu de se faire entendre, en y prenant plaisir, dans des registres beaucoup plus étendus qu'auparavant.

Ceci ouvre chez la personne de nouvelles et nombreuses possibilités d'expression qui vont faciliter l'apprentissage de la communication en langues étrangères, mais aussi, d'une façon plus générale, qui vont faciliter l'entrée en relation avec l'autre, et la qualité de la relation avec l'autre, quel qu'il soit. Je peux transmettre cette expertise à des professionnels qui travaillent sur la voix comme les orthophonistes et les phoniâtres, ou les professeurs de chant ou de théâtre.

## **Le mouvement du son naturel au son culturel**

Le bébé arrive au monde avec une connexion oreille/cerveau qui lui permet d'entendre et d'enregistrer automatiquement toute une gamme de sons qui va du très grave au très aigu.

Le bébé fait naturellement des sons pour exprimer son expérience de vie, pour exprimer qu'il est content, qu'il n'est pas content, qu'il a faim, qu'il a peur, qu'il a besoin ou envie de quelque chose. D'abord, le bébé joue naturellement de sa voix. Puis il établit des connexions entre le résultat de ce qu'il fait et la réponse que lui donne son environnement. Et peu à peu, il change de tonalité selon l'urgence, selon l'importance de ce qu'il est en train de vivre comme présence ou comme absence. Quand il voit, quand il sent, quand il entend, quand il comprend que tel ou tel son produit telle ou telle réaction, le bébé entre dans

une communication avec son environnement et tout naturellement, sans disposer d'un langage pour codifier ses échanges, il essaie d'obtenir ce qu'il veut, il essaie de donner ce qu'il a envie de donner.

Peu à peu, le bébé connote ce qui est bien ou mal ou encore indifférent, et il tire les leçons de cette connotation pour faire ou ne pas faire, pour s'engager ou chercher à se dégager. Le bébé veut participer aux échanges verbaux et chantés. Lui est dans le chant, pas dans le langage ; il est dans la tonalité, dans l'ampleur, dans le rythme, dans l'harmonie, l'accord, le désaccord... Aussi, il entre dans ces échanges verbaux par la seule imitation musicale, et avant même de commencer à comprendre ce que les mots veulent dire, il limite son chant personnel aux sons environnementaux qui lui sont importants. Cependant, le bébé continue à sentir émotionnellement et avec justesse la réalité qui l'entoure. Ensuite parallèlement, il apprend à assembler les informations, calculer, déduire et conclure. Ici les imitations l'amènent à prononcer des mots. Le bébé, entre treize mois et deux ans, commence à parler, et vers quatre ans rencontre le signe, la voyelle et la consonne écrites.

À ce stade de l'apprentissage, le bébé reçoit, de la part de son environnement, des pressions extrêmement fortes. Tout son entourage semble lui dire par le « non-dit » : « Voilà, nous y sommes. Maintenant, tu vas commencer à devenir quelqu'un. Fini les enfantillages, les babilllements ! Tu vas commencer les choses sérieuses, c'est-à-dire à lire et à écrire ! »

## **Le langage : un sens par le son, un sens par l'image**

La majorité des personnes que je rencontre ont un cerveau qui agit comme si le signe écrit était à l'origine du son et non l'inverse, et quand bien même ces personnes savent que ce n'est pas vrai, leur cerveau est conditionné de telle sorte qu'ils ne peuvent pas se comporter autrement. Ils donnent au signe écrit une importance et une origine qu'il n'a pas. Mon travail sur la voix consiste à regreffer la merveille qu'est le langage à la racine de l'arbre de la musique, qui est là dans tous nos cerveaux depuis toujours et chez chacun et chacune de nous. Ensuite il y a inéluctablement un enrichissement et un élargissement des possibilités de communiquer avec les autres.

## Le bilinguisme chez le jeune enfant

Apprendre une langue étrangère n'est pas seulement permis à de très jeunes enfants, mais souvent promu comme étant une très bonne chose pour lui. Les bébés élevés dans deux ou plusieurs langues ont beaucoup de chance. Selon les croyances populaires, on espère que la petite personne va devenir quelqu'un de très à l'aise avec un large éventail de spécimens de cultures différentes.

Pour moi, un enfant de moins de trois ans, élevé dans ces conditions-là, a plusieurs racines linguistiques qu'il tisse pour n'en faire qu'un seul tronc. Or, cette base complexe met souvent l'enfant dans l'incapacité de se sentir appartenant à une collectivité définie. Émotionnellement et affectivement, il ne peut être à l'aise qu'avec les minorités dont les racines sont du même mélange que les siennes. C'est une source de beaucoup de souffrances. Évidemment il y a des exceptions, des personnes qui, grâce à l'amour qui les entoure, sont exceptionnellement épanouies. Mais pour tous les autres, il sera préférable qu'ils baignent dans la sagesse qui consiste à construire, jusqu'à trois ans, une racine linguistique unique qui, une fois bien en place, une fois calme, sûre et confiante, peut recevoir toutes les greffes linguistiques que l'on veut.

## Pourquoi pratiquer

Mon travail apprend par la voix à percevoir avec clarté ce que l'on fait. Ensuite à mesurer ce que l'on a fait. Est-ce ce que j'ai voulu faire ? Est-ce beau ou pas ? Bon ou pas ? Ensuite, à trouver comment améliorer. Pour changer il est nécessaire de percevoir ce que l'on fait, c'est le début. Ensuite, arriver à comprendre comment l'on fait ce que l'on fait, c'est la naissance du choix. Bienheureux est celui ou celle qui comprend comment l'on fait pour réussir à faire ce que l'on ne veut pas faire !

Travailler sa voix et devenir un peu plus musicien rend attentif à la présence d'un accord entre les personnes qui sont là. Dans une équipe, s'il n'y a pas d'accord on ne peut rien réaliser ensemble qui soit beau, efficace et réussi. Mettre l'énergie vitale dans la voix pour la faire circuler librement est bon pour la santé. Lorsque l'énergie ne circule pas librement, elle gruge la matière.

Être responsable, étymologiquement, c'est « être capable de répondre ». Ainsi, aller vers plus de responsabilités, c'est trouver les mots et les gestes qui signalent le plus clairement possible notre volonté. Devenir responsable nécessite l'augmentation et le développement des permissions de percevoir pendant

l'action. Celles-ci doivent devenir, avec l'expérience, des perceptions compréhensibles. Pour la voix, à l'aide d'outils fiables qu'il faut acquérir, on peut mesurer correctement l'action et ses conséquences. On sera alors à même de mettre en pratique la seule motivation qui nous intéresse et qui m'intéresse, à savoir : « Embellir ce qui va advenir. »

## Qui pratique ?

Mon travail ne s'adresse pas qu'à des personnes en difficulté. Même des personnes qui réussissent très bien auront des opportunités insoupçonnées de développements personnels et professionnels, et ceci au-delà de leurs espérances. Je me souviens de cet homme, meilleur vendeur de France, qui trouvait sa voix monocorde, déshumanisée. Il avait le sentiment de parler comme un très mauvais répondeur téléphonique. Travailler sur sa voix l'a révélé comme ayant l'étoffe d'un vrai chef ! Quand il a vécu l'étendue de sa voix chantée et parlée, la grande envergure dont il disposait pour voyager aisément très haut dans les aigus et très bas dans les graves, il a accepté d'user de cette envergure pour agir comme un chef bienveillant. Depuis il a créé son entreprise, et aide les gens à conscientiser leur excellence d'action pour mieux l'exploiter professionnellement.

## Effets de la pratique

Travailler sa voix donne naissance à des changements physiologiques et psychologiques des plus concrets. Lorsqu'une personne se donne la permission de faire entendre ses sons, avec beaucoup de justesse et de puissance, sur un très grand registre, elle devient plus créative et contrôle tout un registre de fréquences ; ainsi elle reprogramme le comportement neurologique et psychologique de son cerveau.

Chaque identité fréquentielle créée influence l'environnement. Il y a des identités très perçantes et très rapides, excitantes et galvanisantes, d'autres qui sont très lentes et très apaisantes, ces dernières ayant un effet bénéfique sur la « confiance en soi » de l'émetteur et celle de son entourage.

Une pratique régulière donne la possibilité, d'abord d'entendre intuitivement chez les autres les sons que l'on repère en soi, puis peu à peu de construire avec l'entourage un rapport de plus en plus riche jusqu'à l'entraîner vers l'accord et l'harmonie.

## À retenir

Aller vers plus de responsabilités veut dire trouver les mots et les gestes qui signalent le plus clairement possible notre volonté.

Devenir responsable nécessite l'augmentation des perceptions dans l'action pour retrouver ce qui s'est passé, et mesurer à l'aide d'outils fiables et justes, où se situe la déformation de nos actions et en quoi notre volonté reste confuse. Ce plus de responsabilités est une évaluation de notre pratique et une correction de nos techniques.

## Une situation à améliorer

Des personnes qui en entreprise prennent, pour la première fois, la direction d'une équipe, ou connaissent une ascension rapide dans la hiérarchie, ont parfois quelques difficultés à investir une telle position qui soudain les expose. Ces personnes sont dérangées par certains aspects de l'exercice du pouvoir. Ainsi, lorsqu'elles se retrouvent face à un large public, pour masquer leur dérangement et leur incompétence relationnelle ou de communication, elles font comme si elles n'avaient pas le pouvoir. Or, pour les autres, et surtout pour les collaborateurs, a le pouvoir celui qui est sur la scène, et si cette personne n'utilise pas ce pouvoir, n'affirme pas sa volonté et sa légitimité d'exercer et d'assumer ce pouvoir, ce que les autres perçoivent par-delà le langage et les mots du discours, c'est : « Cette personne se moque de moi, cette personne ne m'aime pas. » Et même si l'adulte raisonnable sait que ce manager n'est tout simplement pas à l'aise devant un public, ce qui imprime ses sens, c'est encore : « Cette personne se moque de moi, cette personne ne m'aime pas. »

Des personnes qui sont en position de management et qui ont une voix stridente ne sont pas perçues comme exerçant légitimement leur pouvoir. De façon archaïque, aujourd'hui encore chez les animaux, celui qui a la voix la plus grave est le chef. Une voix grave est le signe d'une gorge détendue, ce qui est un indice d'absence de peur. Un chien battu se plaint d'une voix qui monte dans les aiguës. Les hommes et les femmes qui n'ont pas confiance en eux ont la voix qui monte, preuve que leur gorge n'est pas détendue. En qualité de manager, dire des vérités intellectuelles avec une voix stridente, c'est pire que de ne rien

dire parce que pour l'interlocuteur, ce manager est en train de mentir, non parce que le contenu de sa communication est faux ou malhonnête, mais parce que l'intonation sonore qu'il produit prouve qu'il n'est pas habilité à diriger.

## Pour aller plus loin

Le mot « vocation » a la même racine que le mot « voix ». Est-ce que la vocation serait alors la propagation de l'onde sonore sur le ton juste ?

Réaliser sa vocation, c'est rendre tangible ce qui fait qu'un être est unique et irremplaçable dans la symphonie de la vie.

Je crois en la vocation, mais je ne crois pas au talent. J'ai rencontré tellement de gens qui pensaient être nuls et qui, dès qu'ils ré-ouvraient les circuits inhibés de leur cerveau, passaient d'une voix timide et monocorde à un son en dolby stéréo. Voilà pourquoi je ne crois plus à la notion de talent qui voudrait que les uns en aient et les autres pas.

Quand les gens qui viennent travailler avec moi comprennent très vite pourquoi ils sont là à faire ce travail et en quoi ça correspond à leur identité la plus profonde, là, alors, je crois qu'ils connaissent intuitivement leur vocation, que cette vocation existe déjà, et qu'il suffit de pratiquer assidûment pour permettre sa pleine et entière expression.

Je me souviens par exemple de cette femme, infirmière à temps partiel, qui, au cours de son travail, a découvert avoir une voix exceptionnellement bienfaitante, qu'elle pourrait aisément utiliser dans le monde du chant ou du théâtre professionnel. À mon avis, c'est sa véritable vocation ! Va-t-elle la suivre ? On verra. C'est à souhaiter pour elle et pour son futur public.

## *Le don de l'harmonie*

En entreprise, comme dans l'art sonore, on ne peut réaliser l'harmonie que dans le respect. L'harmonie, c'est le respect total des différences et le choix juste des différences qui font ensemble des choses merveilleuses.

Seul ou avec un être aimé, la vie semble retenir délicieusement son souffle, une suspension sublime de l'agitation quotidienne, ne vibre uniquement que l'essentiel dans l'unification du cœur entre l'UN et le TOUT, puis shhh... avec un soupir en gratitude le moment glisse vers le lointain, parti, pourtant là à jamais dans le sentiment définitif d'un mieux-être.

La pratique de la voix crée souvent ce genre de sensation intérieure parmi beaucoup d'autres bien sûr, et quel cadeau ! Si l'on arrive à rester dans l'endroit du cerveau qui est activé lorsque l'on chante avec joie, jubilation, tendresse, puissance et solidarité avec l'humanité et la nature, alors lorsqu'on parle, là, le dire est autant que possible harmonisé et accordé avec les réels besoins du moment.

### ***Bibliographie conseillée***

B. Auriol, *La Clef des sons*, Érès, 1996.

E. Bérel, *Éveil au monde sonore*, J. M. Fuzeau, 2000.

H. Guyader, *Les Propriétés de l'oreille externe et moyenne*, INSAS, 1987.

A. Haudricourt et J. M. C. Tomas, *La Notation des langues et phonologie*, Institut géographique national, 1972.

T. Schwenk, *Le Chaos sensible*, Triades, 2006.

C. Sloat, S. H. Taylor et J. E. Hoard, *Introduction to Phonology*, Prentice Hall College Div., 1978.

### ***Sonographie conseillée***

Chants de la Géorgie par L'Ensemble Rustavi, les chants Kahjhétien. Écoutez la voix de Hamlet Gonachvili, 1978.

Chants en diphonie de la Mongolie : tribus Touva et Bouriate.

*La Flûte Enchantée* de Mozart : air de Pamina « *Ach Ich fül's* » chanté par Barbara Bonney, Éditions L'Oiseau-Lyre, 1993.

*La Traviata*, version DVD Festival de Salzbourg en 2005, avec Anna Netrebko.

Bobby McFerrin et Yo Yo Ma.

Les Voix bulgares.

Roberto Alagna : aussi bien l'opéra que des chants de Luis Mariano.

Catherine Battle : opéra et standards.

## Chapitre 6

# Développer l'art nécessaire de diriger en conscience

Laurent CHENOT

« Business » se traduirait-il obligatoirement par « scandales » ? Les réglementations se font plus restrictives, les MBA multiplient les cours d'éthique, et les déclarations d'intention s'intensifient... Pourtant, les médias dénoncent toujours les affaires du monde des affaires, des manipulations de compte jusqu'aux suicides pour harcèlement moral, avec parfois des conséquences dramatiques pour les entreprises, leurs salariés ou leurs dirigeants. Montaigne (qui dénonçait « *Science sans conscience n'est que ruine de l'âme* ») y aurait peut-être vu les stigmates d'un leadership sans conscience. Comment alors développer, de façon pragmatique et dans le monde tel qu'il est, l'art nécessaire de « diriger en conscience » ?

### ***Entreprise ambitieuse recherche bon professionnel...***

Maurice Papon était-il un bon professionnel ? Nommé en 1942 secrétaire général de la préfecture de la Gironde, il organisa l'arrestation de 1 560 juifs, la plupart déportés à Auschwitz. Il sera condamné en 1998 pour complicité de crimes contre l'humanité. Il avait pourtant reçu en 1961 la croix de commandeur de la Légion d'honneur des mains du Général de Gaulle, sans parler de ses responsabilités aux plus hauts niveaux de l'État dans les années 1970<sup>1</sup>.

---

1. M. Slitinsky, *Procès Papon – Le devoir de justice*, Éditions de l'Aube, 1998.

Tout extrême qu'il soit, le cas Papon pose la question de la responsabilité d'un individu lorsqu'il fait partie d'une chaîne de commande. Appartenir à une organisation, c'est jouer un rôle, porter un masque. Chacun peut donc être amené à adopter des comportements professionnels qu'il réprouverait sur le plan personnel et éthique. Où se trouve donc la frontière, forcément floue, entre le masque professionnel et la personne qui l'habite ? Et surtout, comment mener le dialogue entre ces deux faces d'un même individu ?

Pour y répondre, il est indispensable de bien distinguer les différentes interprétations possibles de la « conscience professionnelle », depuis le « travail bien fait » jusqu'au « leadership éthique ». Cela nous permettra de souligner en quoi l'exercice raisonné de la conscience est une pratique essentielle aujourd'hui, à la fois pour la création de valeurs dans l'entreprise et le bien-être de la personne. Nous verrons ensuite comment il est possible de pratiquer et de développer l'art nécessaire de « diriger en conscience », au niveau d'un individu ou d'une organisation.

*Faire preuve de conscience professionnelle : bien faire les choses techniquement. Exemple : Paul est un maniaque de la propreté ; c'est un tueur à gage qui a une grande conscience professionnelle.*

*Diriger/décider en conscience : capacité à mener un dialogue intérieur entre ses valeurs personnelles et professionnelles. Exemple : Marc a dû fermer l'usine, mais il a pris en compte l'ensemble des paramètres et a décidé de favoriser les actionnaires – c'était une décision en conscience.*

*Décider/diriger de façon éthique : prendre une décision en conscience en privilégiant la référence à des impératifs moraux propres à l'individu. Exemple : François a décidé de garder l'usine. Cela aurait été contre ses principes de mettre tous ces gens à la porte.*

## Qu'est-ce que diriger en conscience ?

Le rôle premier d'un leader est de prendre des décisions. Il est donc fondamental de savoir en vertu de quoi il décide ce qu'il décide. La première piste de réponse est bien évidemment « l'analyse », la capacité à définir un problème complexe, et à le décomposer en problèmes simples. Au pays de Descartes et des grandes écoles, cette approche est souvent vue comme la seule valide. C'est le travail bien fait, la performance technique, qui légitime le responsable.

Mais « l'erreur de Descartes », justement, que nous démontrent les sciences cognitives, c'est que l'analytique, le cerveau gauche, n'est rien sans le cerveau droit<sup>1</sup>. Un sujet privé du lobe préfrontal, qui permet aux deux hémisphères de communiquer, est dans l'incapacité de prendre une décision aussi simple que le jour approprié pour un rendez-vous : il peut analyser, mais pas décider. De façon très simpliste, si le cerveau gauche permet l'analyse, c'est le cerveau droit qui pondère les différents facteurs et exprime le « jugement de valeur » de l'individu. On constate ainsi que les dirigeants les plus performants sont ceux qui sollicitent activement leurs deux hémisphères<sup>2</sup>.

Métaphysique, religion et philosophie. Ces mots sonnent comme des grossièretés dans le monde pragmatique du business. Cependant, le dirigeant ne peut exercer son rôle sans eux. Ils constituent l'échelle de valeur interne implicite sur laquelle le leader base son action – et dont dépend son efficacité ! Pourtant, de façon intéressante, nos civilisations industrielles insistent presque exclusivement sur le cerveau gauche. Chez un manager, on cite volontiers l'« intelligence », la « maîtrise technique », mais rarement la « philosophie » ou les « valeurs ». Tout se passe comme si, une fois franchies les portes de l'entreprise, seul le masque professionnel avait de l'intérêt. Il semble donc que la capacité à bien faire les choses ait pris le pas sur la capacité à faire les choses justes. Pourtant, pouvoir et sagesse sont les deux faces d'une même pièce, que les plus grandes civilisations antiques avaient pris soin d'équilibrer. La philosophie était ainsi un attribut essentiel du dirigeant, chez les Grecs ou encore les Égyptiens<sup>3</sup>. Où est-elle donc passée ?

Répondre à cette question dépasserait de beaucoup le cadre de cet essai, mais elle soulève néanmoins un point intéressant. Un « sage » peut être amené à faire des choix contraires à son intérêt direct immédiat, en raison d'un intérêt plus général. Or, depuis Adam Smith, la « main invisible du marché » garantit l'équivalence entre l'intérêt de l'individu et le bien-être global de la société. Cette idée, et ses différentes incarnations, fait partie de notre « paradigme » du business, *i.e.* l'ensemble d'hypothèses implicites au sein duquel nous opérons sans vraiment nous en rendre compte ni le remettre en question. Poussé à l'extrême, ce paradigme nie l'idée même de sagesse. En effet, il évite tout

1. A. R. Damasio, *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 1995.

2. D. Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 2005.

3. C. Jacq, *Pouvoir et sagesse selon l'Égypte ancienne*, Xo Éditions, 2003.

dilemme en autorisant chacun à ne rechercher qu'une chose : ce qui lui permet de progresser le long de sa « courbe d'utilité » personnelle, c'est-à-dire le pouvoir.

*Sagesse : la capacité à discerner les choses justes à réaliser (doing the right thing), i.e. le champ d'exercice du pouvoir.*

*Pouvoir : la capacité à faire des choses bien (doing things right), i.e. le champ d'expression de la sagesse.*

L'interrogation sur ce qui vaut la peine d'être recherché, en d'autres termes la sagesse, est vidée de sa substance et devient inutile, théorique, voire ridicule, alors qu'il s'agit en fait d'un préalable indispensable à l'action. Un livre de développement personnel tiré à plusieurs millions d'exemplaires n'hésitait d'ailleurs pas à affirmer que l'argent est une mesure directe du bien que l'on apporte à la société<sup>1</sup> – les trafiquants de drogues apprécieront, les infirmières et les enseignants probablement moins. C'est contre ce genre de raccourcis intellectuels que met en garde Harvey Cox, professeur à la Harvard Divinity School, lorsqu'il déplore le fait que « le marché est quelquefois notre dieu »<sup>2</sup>. Dans ce mode de pensée, le leader n'est plus qu'un automate dans un système de récompenses et de punitions lié au cours de la Bourse, aux chances de promotion ou au bonus. Le résultat à court terme et la conformité à la hiérarchie font office de sagesse, et légitiment ainsi l'exercice du pouvoir. Derrière le masque du professionnel, il n'y a plus de place pour personne, et certainement pas pour la personne...

*Personne : l'individu, quand il est laissé « libre » de ses valeurs et de ses décisions.*

*Masque professionnel : l'identité professionnelle, le rôle joué par l'individu pour se conformer au groupe social de l'entreprise.*

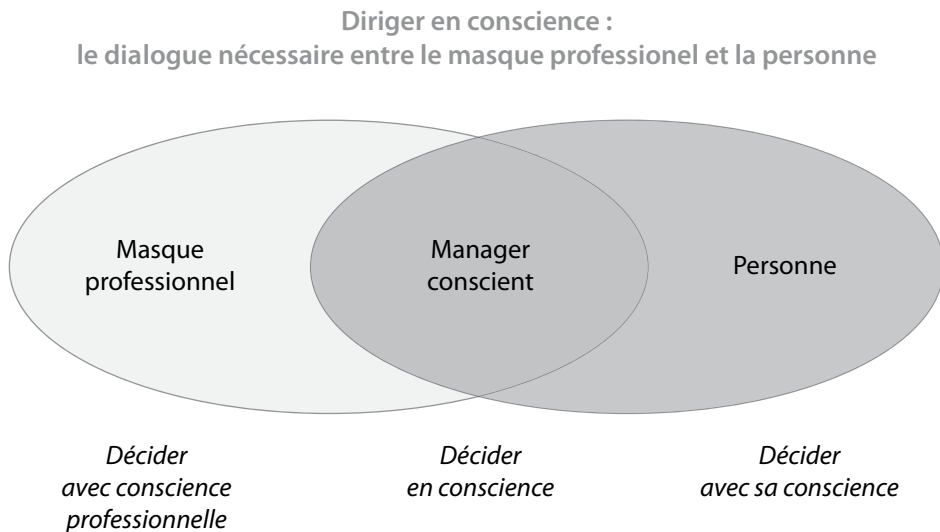
*Manager conscient : manager pratiquant l'art de la décision en conscience, i.e. prenant ses décisions au terme d'un dialogue proactif entre la personne et le masque professionnel.*

1. D. Goleman, *Emotional Intelligence*, op. cit.

2. H. Cox, « Discours lors du HBS Moebius Leadership Forum », HBS Working Knowledge, 22 avril 2002.

C'est pourquoi il paraît important de différencier trois niveaux d'exercice de la conscience pour le professionnel :

- Décider avec conscience professionnelle : bien faire son travail, techniquement. Prendre ses décisions purement sous l'angle du masque professionnel.
- Décider avec sa conscience : analyser un problème et prendre des décisions avec les valeurs de la personne, même si elles sont en désaccord avec les impératifs des professionnels. C'est le lieu de la décision morale, voire éthique.
- Décider en conscience : être conscient de l'ensemble des facteurs influencés par une décision donnée, et du débat entre le masque professionnel et la personne, indépendamment de la décision finale. C'est l'art, et la supériorité, du « manager conscient ».



Dans le monde réel, complexe et interconnecté, décider uniquement « avec sa conscience professionnelle » ou uniquement « avec sa conscience » sont deux dangereux écueils. Cependant, la décision en conscience offre une alternative pragmatique et prometteuse, tant pour les entreprises que pour les individus.

## Pourquoi diriger en conscience ?

« Vous voulez la mort de cette nouvelle activité, Michel ? Non, non, il faut revoir ces chiffres pour la rendre plus séduisante ! », lance le CEO au CFO d'un air déterminé. Ce dernier hoche la tête d'un air entendu. Cependant, pour Michel, c'est le début d'un douloureux débat intérieur entre son masque professionnel et sa personne : entre « *massaging* » et « *cooking numbers* », la frontière est ténue et les impacts pour l'entreprise – pour lui – importants. Il sait aussi que, sur ce chemin, la pente est glissante.

Dans cette situation, les deux positions extrêmes sont néfastes. S'il agit uniquement avec « conscience professionnelle », Michel suivra les indications, mêmes implicites, de son CEO afin de présenter l'activité sous son jour le plus favorable. Toutes proportions gardées, c'est la porte ouverte à un Enron ou un Worldcom. S'il décide « avec sa conscience », et refuse tout embellissement de la réalité, comme sa nature l'y invite, il risque de condamner une activité prometteuse. Dans ce cas réel, décider en conscience a permis d'offrir une autre voie créatrice de « valeurs ».

En jouant le dialogue entre sa personne et son masque professionnel, Michel a pu nommer le dilemme et identifier les valeurs en jeu, du point de vue de l'entreprise comme du sien. Cela lui a permis de définir les ressources et options à sa disposition pour en sortir. Finalement, il a conclu qu'il souhaitait personnellement faciliter le développement de l'entité, mais jusqu'à une certaine limite, non seulement technique, mais aussi temporelle. Lors de la réunion suivante avec le CEO, il a calmement exprimé qu'il consentait à opérer dans la « zone grise » pour améliorer les chiffres, mais uniquement parce qu'il était convaincu que c'était pour le bien d'une entité prometteuse en démarrage. Il s'opposerait en revanche à tout arrangement pour le prochain exercice.

Au final, l'activité fut présentée sous un jour favorable, confirmée par son brillant développement ; le CFO resta fidèle à ses principes, et il gagna en respect de la part du CEO. De façon tout aussi importante, Michel se sent maintenant *fier* de la façon dont il a géré la situation.

Cet exemple permet de souligner deux des bénéfices de la « direction en conscience » :

- pour l'entreprise, la création de valeurs économiques, organisationnelles et humaines ;

- pour le manager, la possibilité d'exercer son rôle avec plus d'efficacité tout en respectant son intégrité personnelle.

En premier lieu, diriger en conscience est créateur de valeurs économiques pour l'entreprise. Peser une décision « en conscience », c'est-à-dire en considérant de façon holistique l'ensemble des facteurs impliqués, permet évidemment des décisions plus pertinentes, ce qui est bénéfique pour la performance. C'est la base d'un véritable développement durable. De plus, les « managers conscients », conduisant un dialogue harmonieux entre leur personne et leur masque, sont aussi plus motivés, plus intuitifs et plus créatifs car ils amènent à l'entreprise l'ensemble de ce qu'ils sont et pas juste un personnage.

Diriger en conscience peut aussi être un outil puissant pour favoriser la création de valeurs partagées, c'est-à-dire d'une culture, au sein d'une organisation. La culture, c'est la façon dont on prend ses décisions. Dans le cadre de fusions, ou de crises – économiques ou de croissance – utiliser les principes de la décision en conscience pour mettre à plat les *a priori* derrière les décisions, permet de développer la culture de l'entreprise autour de la résolution de ses problématiques concrètes.

Concernant les valeurs humaines, inutile de s'étendre sur les faillites morales cachées sous les faillites financières d'un Parmalat ou d'une Barings. Dans ces cas, comme dans d'autres moins médiatiques, diriger en conscience aurait pu être un garde-fou de bon sens. Les frontières des entreprises deviennent floues, les degrés d'autonomie des salariés augmentent, les contraintes hiérarchiques et bureaucratiques diminuent. Face à la disparition des contrôles internes à l'entreprise, le développement des contrôles internes de la personne est une nécessité.

Pour le manager, décider en conscience permet de préserver son intégrité personnelle dans l'exercice de ses fonctions. Cette pratique influe ainsi à long terme sur son bien-être, son efficacité et son engagement dans le projet de l'entreprise. En parvenant à établir un dialogue productif et pragmatique entre leur masque professionnel et leur personne, les « managers conscients » créent les conditions écologiques de leur succès. À moins d'être schizophrène, il est impossible de maintenir une ségrégation absolue entre les différents aspects de sa personne. Plus cette séparation grandit, et plus l'énergie nécessaire est importante, jusqu'à la crise. Divorces, reconversions soudaines et mal maîtrisées, autosabotages au moment d'arriver au sommet, voire suicides sur le lieu de travail sont autant de signes parfois dramatiques d'un dialogue déficient entre les différentes facettes d'un individu.

D'après R. Keagan, il y a des questions que l'on résout, et d'autres qui nous résolvent<sup>1</sup>. Diriger en conscience appartient à la seconde catégorie. Il existera toujours un écart structurel entre les valeurs de l'entreprise et celles de l'individu. Le nier ne peut conduire qu'à la frustration grandissante, voire à la crise dévastatrice. Le gérer, c'est-à-dire le vivre pas à pas, situation après situation, c'est être conscient de ses choix, de ses compromis, de ses options, de sa liberté. C'est apprendre et grandir, en tant que personne et en tant que manager. La décision en conscience est donc une hygiène de vie, d'autant plus nécessaire aujourd'hui que les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle s'estompent. À ce titre, le manager conscient pourrait peut-être dire, avec Saint-Exupéry : « *Peu m'importe à moi que l'homme soit plus ou moins comblé. Ce qui m'importe, c'est qu'il soit plus ou moins homme.* »<sup>2</sup>

Pour l'entreprise comme pour le manager, la pratique du leadership en conscience pourrait être encore plus fondamentale qu'évoqué plus haut. Le paradigme actuel du business a favorisé le pouvoir au détriment de la sagesse, amenant naturellement au règne de leaders « in-conscients » et à de nombreuses faillites sociétales, organisationnelles et personnelles. Il serait logique que l'échec avéré de ce mode de pensée amène à l'émergence d'un nouveau modèle équilibrant pouvoir et sagesse. Comme souvent dans ce cas, l'émergence sera progressive mais le changement brutal. Pour les entreprises ou les individus qui ne seraient pas prêts, le coût en termes de performance, d'image et de succès professionnel ou personnel sera très important. La direction en conscience est une pratique bénéfique dès aujourd'hui. Elle est aussi une préparation fondamentale pour le monde qui s'annonce.

## Développer l'art nécessaire de la direction en conscience

On peut donc voir que, tant pour l'entreprise que pour l'individu, la décision en conscience est un art nécessaire ; elle est créatrice de valeurs pour l'entreprise et d'harmonie professionnelle et personnelle pour le manager. Comment donc en développer la pratique ?

1. R. S. Sharma, *Les Sept Étapes de l'épanouissement : avec le moine qui vendit sa Ferrari*, Michel Lafon, 2006.
2. A. de Saint-Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, 2000.

Tout commence au niveau de l'individu et de sa culture personnelle. Par exemple, un cercle de dirigeants a l'habitude de réunir ses membres autour de sujets de « culture générale », depuis l'histoire de l'art jusqu'à la sociologie. En discutant de sujets en dehors de leurs préoccupations quotidiennes, ils pratiquent en fait leur capacité à résoudre leurs problèmes « business » de façon plus holistique. Des cadres de plus en plus nombreux tentent de prendre de la distance *via* des « retraites » qui vont du simple « recul » jusqu'à la pratique spirituelle.

Le recours à un coach peut être un support extrêmement utile dans certaines situations délicates. Les dirigeants sont d'autant plus isolés que la décision est difficile. Pouvoir échanger avec une personne neutre est souvent d'un appui précieux. De plus, les techniques du coach peuvent permettre d'éclairer dans toutes ses dimensions un dilemme personnel ou managérial, puis de définir des options originales pour avancer de façon pragmatique. Parfois, ce type de développement personnel peut même être un prérequis explicite à un développement professionnel. Un cadre de ma connaissance a ainsi été conduit à passer un séjour d'une semaine au Monroe Institute (centre de recherche américain dédié à l'exploration de la conscience humaine) comme préalable à l'accès à un poste à hautes responsabilités.

Ce type de développement individuel peut aussi être approché au niveau de l'organisation. Ainsi, de plus en plus de grandes entreprises mettent en place des programmes de développement du leadership. De nombreuses DRH ont compris l'importance de réconcilier personne et masque professionnel, et proposent souvent des programmes où le savoir-faire s'efface devant le savoir-être. Si certains prennent la voie de l'ouverture d'esprit, par l'intermédiaire de l'histoire de l'art ou de la philosophie, d'autres offrent de vraies expériences, qu'elles soient à base d'activités artistiques<sup>1</sup> ou physiques, voire parfois de véritables aventures<sup>2</sup>. Une grande banque a ainsi mis en place un jeu de rôle impliquant quatre nations fictives et inégales. Les équipes, venant de secteurs divers de l'entreprise, doivent faire prospérer la zone qui leur est arbitrairement affectée. L'astuce, c'est que les nations sont liées, la disparition de l'une entraînant celle des autres par effet domino. Même si cette information figure dans

1. C. Mayeur et P. Bellon, *Le Manager à l'écoute de l'artiste : cultivez l'art d'entreprendre*, Éditions d'Organisation, 2005.

2. A. Kerjean, *L'Apprentissage par l'expérience : pour développer les compétences humaines stratégiques*, ESF, 2006.

les règles, on observe souvent le pays « riche » exploiter le pays « pauvre » jusqu'à la ruine, ce qui conduit à des discussions houleuses, puis à un désastre systémique. Le dialogue qui suit est riche d'enseignements. Les participants font le lien avec leurs propres « égarements professionnels » lors de conflits interservices, que la réintégration de valeurs personnelles de bon sens permettrait d'éviter. Dans la même lignée, les Fondations Polignac ont développé les Itinéraires Polignac, un parcours de développement professionnel et personnel basé sur une approche holistique de la personne et la pratique d'activités artistiques. Les managers de ce programme prestigieux, choisis par cooptation, peuvent ainsi apprendre à amener plus de leur personne dans leur activité professionnelle, ce qui leur permet d'être plus efficaces, mais surtout de devenir véritablement créateurs de leur vie.

Au-delà des formations, on peut aussi intégrer la direction en conscience au sein de programmes d'amélioration de la performance ou de changements culturels. En définissant la grille des valeurs de l'entreprise, en la testant en direct sur des dilemmes concrets, et en apportant le support approprié, on peut faire de la direction en conscience un puissant outil de cohésion culturelle. Cela s'applique naturellement à des secteurs sensibles (soumis au blanchiment, à la corruption...), aux entreprises en crise (perte de confiance dans le management, dans l'activité), mais pas seulement. Un grand cabinet de conseil a ainsi mis en place des modules de développement personnel au cœur d'un programme de changement très professionnel. Cela a permis d'accompagner la mise « sous tension » de l'organisation, et de faciliter la transition d'une organisation en silo vers une organisation en projet, diminuant de façon drastique le temps de développement des projets.

## À retenir

Le manager est souvent confronté à l'écart qui existe entre ses valeurs personnelles et les impératifs de l'entreprise. La solution n'est pas de négliger les unes ou de mépriser les autres, mais de mener un dialogue entre la personne et le masque professionnel, permettant une prise de décision véritablement holistique. C'est l'art de la décision en conscience, qui permet d'équilibrer pouvoir et sagesse.

Cette pratique est créatrice de valeurs économiques, organisationnelles et humaines. Elle est le fondement du développement durable de l'entreprise comme de l'individu. Développer la capacité à diriger en conscience peut se

.../...

.../...

faire autant au niveau individuel (culture personnelle, coaching) qu'au niveau d'une organisation (programmes de changements culturels ou d'amélioration de la performance).

Nos sociétés s'acheminent vers un « changement de paradigme » qui rétablira l'équilibre entre pouvoir et sagesse. Dans ce cadre, et face aux faillites actuelles du leadership, décider en conscience devient un art nécessaire, tant pour le développement de nos sociétés et de nos entreprises que pour le succès professionnel et personnel des individus qui les composent.

## ***Bienvenue dans l'ère du manager-sage !***

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, diriger en conscience devient un art nécessaire pour nos pays industrialisés. Pour la société, c'est le préalable à un véritable développement durable. Pour l'entreprise, c'est la garantie de meilleures décisions et de création de valeurs. Pour l'individu, c'est la promesse d'une réconciliation entre son éthique personnelle et son action professionnelle.

L'entreprise n'est pas une démocratie ni une utopie. Le manager n'est pas payé pour prendre des décisions éthiques. En revanche, sa position le place naturellement au cœur de l'éternel dilemme entre sagesse et pouvoir. S'il veut remplir son rôle au mieux, tout en respectant son intégrité, il doit savoir gérer ce dilemme pour ce qu'il est. Comme toute compétence professionnelle, cela s'apprend.

L'histoire est un balancier. Les questionnements de nos sociétés sur leurs valeurs, le retour du spirituel sur les lieux de travail<sup>1</sup>, le développement de groupes sociaux comme les créatifs culturels<sup>2</sup>, entre autres, indiquent un retour de la sagesse dans nos pratiques quotidiennes. Face à ce changement de paradigme qui s'annonce, les mieux armés seront ceux qui sauront équilibrer pouvoir et sagesse. Pour ceux-là, la pratique de la décision en conscience a déjà commencé.

---

1. J. Marques, S. Dhiman et R. King, *Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You*, Personhood Press, 2007.

2. P. H. Ray, S. R. Anderson et R. Anderson, *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*, Three Rivers Press, 2001.

## Pour aller plus loin

Concernant les changements de paradigme, leur lente élaboration et les crises par lesquelles ils se manifestent, on pourra se reporter au livre de Thomas Kuhn *La Structure des révolutions scientifiques*<sup>1</sup>. Concernant l'équilibre entre pouvoir et sagesse, et la façon de mettre ces forces au service d'une réussite écologique, on pourra consulter l'ouvrage *Pouvoir et sagesse : réussir sa vie en lui donnant un sens* (par l'auteur – en cours de publication), ou encore le site [www.powerandwisdom.com](http://www.powerandwisdom.com)

### Bibliographie conseillée

H. Cox, « Discours lors du HBS Moebius Leadership Forum », HBS Working Knowledge, 22 avril 2002.

A. R. Damasio, *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 1995.

D. Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997.

D. Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 2005.

C. Jacq, *Pouvoir et sagesse selon l'Égypte ancienne*, Xo Éditions, 2003.

A. Kerjean, *L'Apprentissage par l'expérience : pour développer les compétences humaines stratégiques*, ESF, 2006.

T. Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1999.

J. Marques, S. Dhiman et R. King, *Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You*, Personhood Press, 2007.

C. Mayeur et P. Bellon, *Le Manager à l'écoute de l'artiste : cultivez l'art d'entreprendre*, Éditions d'Organisation, 2005.

P. H. Ray, S. R. Anderson et R. Anderson, *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*, Three Rivers Press, 2001.

A. de Saint-Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, 2000.

1. T. Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1999.

R. S. Sharma, *Les Sept Étapes de l'épanouissement : avec le Moine qui vendit sa Ferrari*, Michel Lafon, 2006.

M. Slitinsky, *Procès Papon – Le devoir de justice*, Éditions de l'Aube, 1998.



## Chapitre 7

# Le coaching : mode ou innovation managériale ? Les pratiques des sociétés du CAC 40<sup>1</sup>

Philippe VERNAZOBRES

Le coaching est en train de passer du statut de mode managériale à celui de pratique RH intégrée, dans des organisations en quête de nouveaux leviers de régulation sociale et de performance. Les pratiques des sociétés du CAC 40 sont plus ou moins développées, mais tendent à s'institutionnaliser et à se structurer. Pour devenir pleinement une pratique reconnue comme innovante, le coaching doit faire l'objet de travaux de recherche qui doivent en objectiver les effets.

### ***Le coaching, du phénomène de mode à l'innovation dans les pratiques RH***

La gestion des ressources humaines – GRH – n'échappe pas aux tendances, voire aux modes qui « *sont source d'enseignement sur l'évolution de la gestion, [...] signe de l'apprentissage des organisations dans leur mode de fonctionnement et leur approche des problèmes* »<sup>2</sup>.

- 
1. Cette contribution a été rédigée à partir d'une communication faite au Congrès de l'AGRH à Fribourg en septembre 2007.
  2. M. Thévenet, « Les Modes en gestion des ressources humaines », in J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.

L'émergence du coaching dans les pratiques d'entreprise dès les années 1990 et l'accélération de sa diffusion au début des années 2000 ont été largement mises en évidence<sup>1</sup>. Face à ce développement rapide, certains auteurs voient dans le phénomène social du coaching, entre autres, un effet de mode (Thévenet<sup>2</sup>, Louart<sup>3</sup>). La question se pose donc de savoir si le coaching constitue uniquement une mode passagère ou s'il s'inscrit dans des innovations de pratiques managériales, et plus précisément de GRH, qui pourraient s'avérer plus pérennes.

*Le coaching prescrit est un mode d'accompagnement d'une ou de plusieurs personne(s), mobilisant les réalités intrasubjective(s) et intersubjective(s) de celle(s)-ci, en liaison avec le système organisationnel, et visant l'efficacité ou tout au moins un meilleur fonctionnement professionnel. Ces démarches impliquent l'entreprise – à travers les responsables RH et/ou les responsables hiérarchiques qui les prescrivent –, la(es) personne(s) coachée(s) et le coach. Elles se situent couramment dans des logiques de développement du potentiel et des compétences, ainsi que de gestion des parcours et des carrières.*

Nous allons tenter de montrer comment les démarches de coaching sont en train de passer du statut de mode à celui de pratique RH innovante. Pour cela, nous allons partir d'une analyse de la littérature sur les modes et les innovations managériales, que nous mettrons à l'épreuve du terrain, à travers les résultats d'une enquête menée auprès des sociétés du CAC 40.

- 
1. S. Persson, « Les Références du coaching. Analyse biométrique de la littérature francophone (1992-2003) », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XII, n°27, 2006.
  2. Op. cit.
  3. P. Louart, « Le coaching : son intérêt, ses méthodes », *Les Cahiers de la recherche du CLAREE*, IAE de Lille, 2002.

## Les concepts de mode et d'innovation managériales

### Les modes managériales, des pratiques portées par une inflation discursive

La littérature académique sur les modes en management a émergé dans les années 1980<sup>1</sup>, dans un contexte où « *le monde du conseil en management [et certains] gourous* » ont contribué à promouvoir ces modes à un « *rythme jamais connu auparavant* »<sup>2</sup>. Dans les années 1990, des chercheurs, et notamment E. Abrahamson, revendiquent la formation d'un véritable mouvement théorique dédié aux modes managériales. Ce dernier écrit en 1999 : « *Il existe jusqu'à présent peu de théorisation et virtuellement aucune recherche sur cet important phénomène. En effet, cet article pourrait être la première étude, soigneusement documentée, de la mode en management. Nous avons construit une théorie des processus par lesquels un marché de la mode managériale, composé de fournisseurs de modes en management (consultants, journalistes, gourous, étudiants) et de consommateurs (managers, technocrates), produit des vagues récurrentes de popularité dans la succession des techniques managériales.* »<sup>3</sup>

Ce mouvement théorique s'intéresse particulièrement à la « *dissémination des techniques de management* ». En effet, c'est précisément cette dissémination qui est caractéristique d'une mode, que l'efficacité des pratiques ait été prouvée ou non<sup>4</sup>. Concernant la question de l'efficacité, les modes en management peuvent s'apparenter : à des situations dans lesquelles « *l'expérience subjective de l'apprentissage est indiscutable, mais les liens entre les actions et les résultats ne sont pas spécifiés ; à des apprentissages superstitieux* »<sup>5</sup>. Cette littérature met souvent en avant le caractère dévalorisant, voire péjoratif, des discours sur les modes que l'on retrouve bien dans le terme de « gourou ». Au-delà du discours sur la

1. E. Abrahamson, "Organizational Fashion : One Explanation for the Evolution of Technological, Structural and Strategic Myths", *Academy of Management Annual Meeting*, 1986.

2. P. Smets, *La Légitimité au quotidien. L'idéologie dans le discours managérial*, thèse de sciences sociales, université libre de Bruxelles, 2005.

3. E. Abrahamson, *op. cit.*

4. P. P. Carson, P. A. Lanier, K. D. Carson et B. N. Guidry, "Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing", *Academy of Management Journal*, vol. 43, 2000.

5. B. Levitt et J. G. March, "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, 1988.

mode, E. Abrahamson et G. Fairchild<sup>1</sup> qualifient les discours qui soutiennent la phase de développement des modes d'« *émotionnellement chargés, enthousiastes et déraisonnés* ». Ils « *sont disséminés par le discours des professionnels des savoirs managériaux, qui décident qu'une technique de management est à l'avant-garde d'un progrès rationnel du management* ». Ce mouvement d'analyse des modes managériaux place donc les discours et la communication des professionnels du management, et plus particulièrement des consultants, au centre du processus de déclenchement et de diffusion des modes en management. Nous allons voir que la notion d'innovation se distingue assez clairement de celle de mode.

### **Les innovations managériales, des pratiques nouvelles à l'efficacité objectivée**

Pour les spécialistes des innovations managériales, elles se caractérisent par l'introduction d'une pratique nouvelle dans une organisation<sup>2</sup>, et elles s'accompagnent de discours positifs et valorisants.

*« L'innovation a un caractère relativement durable bien que temporaire : elle est contraire à l'éphémère et aux effets de mode [...]. Elle est donc censée transformer durablement les façons de faire [...]. Elle résulte d'une démarche proactive visant à obtenir un meilleur résultat. »<sup>3</sup>*

La littérature sur les pratiques innovantes en GRH, « *montre que des pratiques innovantes dans ce domaine produisent des résultats tangibles* »<sup>4</sup>. La question de l'objectivation des résultats, et plus précisément de la contribution à la performance, est donc centrale pour que l'on puisse qualifier une pratique d'innovation managériale.

---

1. E. Abrahamson et G. Fairchild, "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, issue 4, 1999.

2. A. David, « Structure et dynamique des innovations managériales », Conférence de l'AIMS, Lille, 1996.

3. B. Sigaud, « Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation », *Revue internationale des relations de travail*, vol. 1, n°2, 2003.

4. J.-L. Cerdin et A. Som, « Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? », *Actes du Congrès de l'AGRH*, 2003.

Tableau synthétique de la distinction entre mode et innovation en management :

	Mode	Innovation
Discours sur la mode vs discours sur l'innovation :	Péjoratifs.	Valorisants.
Discours véhiculés par la mode vs discours véhiculés par l'innovation :	Émotionnellement chargés, enthousiastes et déraisonnés.	Scientifiques, rationnels.
Degré réel de nouveauté :	Engouement pour une pratique plus ou moins nouvelle.	Pratique qui introduit une réelle nouveauté dans les processus managériaux.
Efficacité :	L'efficacité n'a pas à être démontrée. Il n'y a pas de lien nécessaire entre les actions et les résultats.	L'innovation suppose la reconnaissance d'une efficacité, d'une contribution à la performance.
Durabilité :	Éphémère.	Durable, ancrée dans les pratiques, bien que par nature temporaire.

## Le coaching à l'épreuve de la littérature sur l'accompagnement : des pratiques réellement nouvelles ?

Les pratiques d'accompagnement existaient dans les entreprises avant que l'on ne parle de coaching. Ainsi, en 1987, E. Schein évoque un type particulier de conseil qualifié de « *consultation maïeutique* », dont la définition correspond assez précisément à ce que disent faire les coachs : « *Ce type de consultation ne vise pas à aider le client, mais à l'aider à s'aider lui-même.* »<sup>1</sup> Et D. Drillon de confirmer : « *Le coaching [...], concept à la mode dont on utilise les vertus depuis*

1. E. Schein, *Process Consultation* (vol. 2) : *Lessons for Managers and Consultants*, Addison-Wesley, 1987.

*les philosophes grecs [...], n'est pas une pratique nouvelle en entreprise.* »<sup>1</sup> La référence à la maïeutique socratique est d'ailleurs reprise par de nombreux coachs (Whitmore<sup>2</sup>, Devillard<sup>3</sup> ...), et nuancée par d'autres (Chavel<sup>4</sup>).

Les principes de la psychologie humaniste offrent également des références et des précédents importants. Beaucoup de coachs se réclament, par exemple, de l'écoute bienveillante et empathique de C. Rogers. Déjà, en 1945, E. Mayo écrivait, à propos de la manière de mener les entretiens à la *Western Electric Company*, qu'il convenait de respecter les règles suivantes :

- « *Accordez toute votre attention à la personne interrogée [...].*
- *Écoutez, ne parlez pas.*
- *Ne discutez jamais ; ne donnez jamais de conseil.*
- *Écoutez : ce qu'elle veut dire ; ce qu'elle ne veut pas dire ; ce qu'elle ne peut pas dire sans y être aidée.*
- *Pendant votre écoute, définissez provisoirement, en l'attente de corrections futures, le profil qui est exposé devant vous. Pour vérifier, résumez de temps à autre ce qui a été dit et soumettez-le à votre interlocuteur. Procédez toujours en ce domaine avec la plus grande prudence, autrement dit clarifiez les choses sans jamais rien ajouter ni déformer.*
- *Souvenez-vous que tout ce qui est dit doit être considéré comme une confiance personnelle et ne doit être divulgué à personne.* »<sup>5</sup>

Ces fondamentaux de la posture de *counselling* pourraient figurer en bonne place dans toute formation au coaching ou tout manuel sur le sujet. Donc, des pratiques proches de ce que l'on a nommé coaching à partir des années 1990<sup>6</sup> étaient préconisées auparavant par des auteurs comme E. Schein ou E. Mayo.

- 
1. D. Drillon, « Du sport à la clinique des managers ? », *Actes des VI<sup>es</sup> journées nationales Psychanalyse et Management, « Coaching et psychanalyse : de la psychanalyse traditionnelle au coaching individuel »*, Nantes, 1996.
  2. J. Whitmore, *Le Guide du coaching*, 3<sup>e</sup> édition, Maxima, 2004.
  3. O. Devillard, *Coacher : efficacité personnelle et performance collective*, Dunod, 2001.
  4. T. Chavel, « Un coach sans histoire ? Le passé d'une utopie », *Actes I<sup>er</sup> congrès SFC, Le Coaching, phénomène de société*, Le Manuscrit, 2005.
  5. E. Mayo, *Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, 1945.
  6. J. Whitmore et V. Lenhardt, considérés comme des pionniers de l'introduction du coaching en entreprise dans le monde anglo-saxon et en France, ont publié leurs premiers ouvrages sur le sujet en 1992.

Ces modes d'accompagnement, souvent conduits par des psychosociologues, existaient à une échelle plus restreinte, de manière moins institutionnalisée en profession que le coaching, mais posent la question du degré réel d'innovation de celui-ci. Fondamentalement, ce qui fait la différence entre ces pratiques plus classiques d'accompagnement et celles du coaching est l'engagement sur des objectifs de performance qui a été emprunté au coaching sportif dans les années 1990<sup>1</sup>.

Pour aller au-delà de ces constats tirés de la littérature, qui nous amènent à nuancer l'aspect innovant du coaching, nous allons investiguer les pratiques de terrain. Nous allons, à partir de données issues d'une étude sur le coaching, menée auprès des sociétés du CAC 40, questionner les différents attributs des modes et des innovations managériales mis en évidence dans le tableau précédent, afin de discuter du statut des pratiques de coaching eu égard à cette distinction. Nous verrons ensuite que l'intégration en cours du coaching aux politiques de GRH lui confère une dimension innovante dans le champ managérial.

## Les pratiques des sociétés du CAC 40

Nous avons retenu les sociétés du CAC 40 que nous avons considérées comme un objet d'étude pertinent pour étudier le développement des pratiques innovantes de coaching dans les grandes entreprises en France. Plusieurs arguments nous permettent de justifier ce choix :

- Le coaching est une pratique récente et les grandes sociétés sont en général précurseurs en termes de dispositifs innovants et de formalisation des pratiques.
- Le coaching est une pratique coûteuse et on peut penser que les grandes entreprises ont les moyens financiers nécessaires.
- Le coaching est une pratique qui s'est initialement développée aux États-Unis. Les grandes firmes, internationalisées, sont perméables aux pratiques venant de l'étranger.

---

1. P. Vernazobres, « La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40 », *Colloque « Coaching, sport et management »*, EM Lyon, 2006.

F. Bournois, J. Rojot et J.-L. Scaringella vont dans le même sens : « *Les sociétés du CAC 40 constituent un groupe insécable et un référentiel classique, commode et passé dans le vocabulaire commun. Nous pensons que cet ensemble des entreprises les plus capitalisées regroupe des pratiques particulièrement avancées, innovantes ou précurseurs de changements à venir à plus grande échelle.* »<sup>1</sup>

En revanche, nous ne pouvons nullement affirmer que les résultats obtenus par les sociétés du CAC 40 sont représentatifs des pratiques des sociétés françaises. Ils témoignent simplement de la situation et des évolutions en cours dans les grandes entreprises. Donc, même si nous avons appliqué une démarche quantitative de recueil de données – choix d'un ensemble d'entreprises et administration d'un questionnaire –, notre recherche est de type qualitatif puisque nous avons retenu un objet d'étude pertinent mais non représentatif d'une population globale<sup>2</sup>. Le questionnaire a été mis au point à partir d'une revue de la littérature, d'études parues sur les pratiques de coaching en France, et d'entretiens et de tests auprès de professionnels. Il a été administré de juin à décembre 2004<sup>3</sup> auprès des responsables RH des sociétés. Au-delà, des entretiens semi-directifs ont été menés avec certains d'entre eux afin d'obtenir une information plus qualitative. Nous avons obtenu 23 questionnaires exploitables sur les 40 entreprises approchées.

Nous allons regrouper les éléments de résultats en trois rubriques qui concernent la distinction mode/innovation : la diffusion, l'étendue et le statut des pratiques ; les dispositifs de rationalisation et d'évaluation des effets du coaching ; et les effets constatés du coaching en termes d'efficacité.

- 
1. F. Bournois, J. Rojot et J.-L. Scaringella, *RH, les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
  2. Nous exprimons tout de même les résultats en nombre de répondants et en pourcentage pour en faciliter la lecture, mais ces derniers n'ont pas de valeur statistique.
  3. Nos investigations ultérieures de terrain montrent que le statut et les pratiques de coaching en entreprise, vus sous l'angle de cette distinction mode/innovation, n'ont pas fondamentalement changé depuis cette étude.

## Diffusion, étendue et statut des pratiques

Tout d'abord, une très forte majorité d'entreprises interrogées – 74 % – pratique le coaching. Nous avons demandé à nos interlocuteurs depuis combien de temps :

Q1 : Depuis combien de temps pratiquez-vous le coaching ?		
2 ans	2	12 %
3 ans	3	18 %
4 ans	2	12 %
6 ans	1	6 %
10 ans	5	28 %
Mise en place d'une politique structurée depuis 2 à 4 ans	4	24 %

Le cumul des réponses comprises entre 2 et 4 ans est de 66 %, ce qui atteste de la nouveauté des pratiques. Au-delà, deux groupes se détachent : les 28 % qui déclarent pratiquer le coaching depuis dix ans, et les 24 % qui parlent de la mise en place d'une politique structurée depuis 2 à 4 ans. Les entretiens qualitatifs nous ont permis de lever cette contradiction apparente et ont révélé que des pratiques d'accompagnement personnel, non répertoriées en tant que pratiques RH, existent depuis la première partie des années 1990, de manière plus ou moins isolée. En revanche, au tournant des années 2000, certaines entreprises ont essayé de structurer et d'officialiser ces pratiques en une politique cohérente. L'accompagnement individuel existe donc depuis une bonne dizaine d'années, et la plus forte diffusion des pratiques et la mise en place des politiques de coaching remontent au début des années 2000.

Q2 : Quelle est la fréquence d'utilisation du coaching dans votre entreprise ?		
Très ponctuellement	1	7 %
Ponctuellement	11	69 %
Fréquemment	4	25 %

La réponse, de loin la plus fréquente, est « ponctuellement ». Seules 4 entreprises sur 16 déclarent en faire un usage fréquent. Le discours des coachs sur la banalisation du coaching doit être nuancé et précisé. Banalisation ne signifie pas généralisation intensive de la pratique. Nous avons vu qu'un trait caractéristique

En entreprise, à qui profite le coach ?

des modes managériales est d'être liées à une accélération de la diffusion des discours et des publications professionnelles qui les véhiculent, sans que les pratiques suivent forcément la même fréquence.

<b>Q3 : Les actions de coaching sont-elles en croissance dans votre entreprise ?</b>		
Oui, en croissance rapide	1	6 %
Oui, en croissance modérée	14	82 %
Non, elles restent stables	2	12 %

La réponse à cette question tempère également les annonces de certains coachs qui évoquent une « explosion » en cours du coaching. Les répondants décrivent une « croissance modérée ». En revanche, aucun d'entre eux n'a annoncé une diminution ou un arrêt des actions de coaching, ainsi que le prévoyait la question. Nous serions donc sur un pic de diffusion de la mode qui pourrait laisser penser que nous entrons dans une phase où les discours vont devenir moins incantatoires et plus critiques<sup>1</sup>. Ceci pourrait ouvrir la voie à une certaine pérennisation des pratiques.

<b>Q4 : Comment le coaching est-il perçu par votre direction ?</b>		
Comme une pratique pertinente et acceptée	11	58 %
Comme une pratique dont vous devez défendre la pertinence	6	32 %
Comme une pratique suspecte ou ésotérique	1	5 %
Comme une pratique qui manque de contrôle interne à la profession	1	5 %

Majoritairement, le coaching est déclaré être une pratique « pertinente et acceptée ». Néanmoins, un tiers des répondants doivent encore défendre cette pertinence auprès de leur direction. En revanche, les jugements négatifs représentent 10 % des réponses seulement. La majorité de dirigeants pour lesquels le coaching est une pratique acceptée tendrait à montrer que sa pertinence et

1. La quantité de publications dans la presse professionnelle tend à diminuer depuis 2006 et on voit apparaître des articles aux titres critiques : « Le coaching en quête de respectabilité », dossier spécial des *Échos* du 6 juin 2006 ; « L'usine à coachs s'emballa », *L'Expansion*, avril 2006 ; « Coaching, la fin de l'eldorado ? », *Courrier Cadres*, n° 1591, juillet 2005. Ils tranchent avec les titres incantatoires de la première période des années 2000 : « Le coaching plébiscité par l'entreprise », *HR Lab review*, été 2003 ; « Ne dites plus chef, mais coach ! », *Liaisons sociales*, janvier 2001.

son efficacité, traits caractéristiques des innovations, sont en train de s'imposer. Dans ce contexte, nous allons examiner les mesures de gestion qui sont prises concernant les pratiques de coaching.

## Rationalisation des pratiques et évaluation des effets du coaching

Plusieurs questions ont été posées sur la rationalisation des pratiques de coaching et la mesure de ses effets. En effet, nous avons vu que l'objectivation de l'efficacité est un caractère essentiel de l'innovation managériale. Le référencement<sup>1</sup> des coachs est la pratique de rationalisation la plus répandue puisque 10 répondants sur 15 y ont recours. Au-delà, nous avons questionné le type de dispositif d'évaluation des effets du coaching.

<b>Q5 : Indiquez-vous des objectifs précis dans vos contrats de coaching ?</b>		
Oui, qualitatifs	72	41 %
Oui, quantitatifs	0	–
Oui, qualitatifs et quantitatifs	7	41 %
Cela dépend des cas	2	12 %
Non	1	6 %

Concernant la rédaction du contrat, dans une très forte majorité de cas (14 sur 17) des objectifs précis sont fixés. Ils ne sont jamais purement quantitatifs, ce qui semble cohérent avec les effets attendus du coaching qui s'expriment essentiellement en termes de comportements. La notion d'objectifs qualitatifs peut cependant inclure des objectifs comportementaux précis et vérifiables.

<b>Q6 : Pratiquez-vous l'évaluation des effets du coaching ?</b>		
Oui	10	59 %
Non	7	41 %

1. Il s'agit d'une procédure de sélection des coachs retenus par l'entreprise comme fournisseurs de prestations. Cette sélection se fait sur des critères objectifs : formation, expérience, certification, description de cas cliniques et des modes de résolution mis en place, tarification, statut professionnel...

Nous avons vu, dans la question précédente, que 82 % des entreprises fixent des objectifs précis, donc *a priori* évaluables, au coaching. Or, elles ne sont que 59 % à déclarer évaluer ses effets. Cet écart est surprenant et l'on peut se demander, dans une logique gestionnaire, quel est l'intérêt de fixer des objectifs précis s'ils ne sont pas suivis d'une évaluation. Mais à la question : « Si vous ne pratiquez pas l'évaluation, souhaitez-vous la mettre en place ? », 4 répondants sur 5 répondent affirmativement. Le champ de la réflexion sur la mise en place de telles démarches d'évaluation est donc ouvert. Il suppose préalablement un travail conceptuel d'objectivation des effets du coaching.

Nous voyons donc, qu'au-delà des annonces de la littérature managériale qui se font plus critiques, les actions des entreprises évoluent vers une rationalisation des pratiques et une demande d'objectivation des effets du coaching. Ces évolutions sont nécessaires pour que ce dernier puisse être qualifié de pratique innovante.

## Les effets constatés du coaching en termes d'efficacité

Face à ces évolutions, nous allons nous intéresser aux effets constatés du coaching afin de voir si cette pratique relève d'« *apprentissages superstitieux* »<sup>1</sup>, ou si sa contribution à la performance – trait caractéristique de l'innovation – peut être objectivée.

<b>Q7 : Le coaching contribue-t-il directement à l'efficacité professionnelle des personnes coachées ?</b>		
Oui, manifestement	13	76 %
Probablement	4	24 %
Non	0	0 %
Ne sait pas	0	0 %

Les répondants nous indiquent à 100 % que le coaching améliore l'efficacité professionnelle des « coachés ». De plus, ils ont peu de réserve sur cette amélioration puisque seuls 24 % d'entre eux indiquent « probablement ». Il faut

1. B. Levitt et J. G. March, «Organizational Learning», *op. cit.*

cependant rapprocher les 76 % pour lesquels l'effet est manifeste, des 59 % de répondants seulement qui ont déclaré évaluer les effets du coaching dans une question précédente...

<b>Q8 : Le coaching crée-t-il de la valeur pour l'entreprise ?</b>		
Oui, manifestement	7	44 %
Probablement	7	44 %
Non	1	6 %
Ne sait pas	1	6 %

Nous avons volontairement utilisé le terme de « création de valeur » souvent avancé de manière générique par les coachs, et accompagné parfois d'autres indicateurs, pour qualifier les résultats de leurs pratiques<sup>1</sup>.

Nous voyons que les répondants sont assez prudents sur le sujet puisque par rapport à leur réponse à la question précédente, le taux de « probablement » passe de 24 à 44 %, et que les réponses « non » et « ne sait pas » sont citées. Or, on pourrait penser qu'une meilleure efficacité aboutisse à de la création de valeur, et que les réponses aux deux questions soient beaucoup plus corrélées. Donc, lorsqu'il s'agit de passer de l'efficacité à l'efficience et d'indiquer que le coaching améliore les résultats, les répondants se font plus prudents ; ils établissent un lien, mais de façon seulement intuitive, entre le coaching et la performance, en tant que résultat de l'action.

1. À titre d'illustration, la coach H. Aubry écrit (*in* « Le coaching, quel impact sur l'organisation ? Chimère ou réalité ? », *Revue économique et sociale*, n°2, pp. 29-35, 2003) : « Les retours sur investissement (ROI) de la démarche de coaching sont éloquents tant sur le plan des bénéfices intangibles que des bénéfices directs qui se répercutent sur le bottom line. » L'outillage que propose l'auteur pour justifier cette notion de bénéfice intangible est composé de questions qui portent sur des croyances et qui ne constituent en rien des indicateurs de ces supposés bénéfices. Parmi ces questions, on trouve : « *Ce qui fait la différence, c'est le facteur humain ? La valeur ajoutée est dans l'efficacité de l'équipe prise individuellement et collectivement ?...* » Chaque question appelle une réponse fermée de type « oui/non ». On peut raisonnablement se demander s'il y aurait un fort taux de responsables d'entreprises qui répondraient « non » à ces questions, et on voit qu'un important travail reste à faire pour transformer ces interrogations en indicateurs valides. Cela ne remet pas forcément en cause la validité du concept de « bénéfices intangibles », mais il s'agirait de préciser la nature et les limites de ces bénéfices pour sortir des discours incantatoires caractéristiques des modes managériales.

En entreprise, à qui profite le coach ?

Nous pouvons également retenir, comme critère d'efficacité RH, le développement des compétences par le coaching.

<b>Q9 : Si vous pensez que le coaching contribue au développement des compétences, est-ce...</b>		
De manière évidente	11	79 %
Parce que vous l'avez évalué	1	7 %
Ne sait pas	2	14 %

Sur les 14 répondants qui affirment que le coaching contribue au développement des compétences, seul un a mis en place un système d'évaluation pour le vérifier. Pour 11 d'entre eux, cette contribution est évidente. Dans le domaine des compétences également, l'évaluation des effets du coaching reste intuitive.

Nous avons vu qu'un critère essentiel de différenciation entre mode et innovation est l'objectivation des liens entre les pratiques et les résultats. Concernant l'objectivation des apports du coaching à la performance, notre étude de terrain nous montre que les dispositifs d'évaluation sont peu probants. Les réponses de nos interlocuteurs portent plus sur leurs perceptions que sur des faits établis et validés. Ils constatent intuitivement les effets du coaching. Ce qui pose la question de la limite entre l'intuition et la croyance. Cette non-évaluation est caractéristique des effets de mode. Mais au-delà de ce constat, il ne faut pas sous-évaluer la difficulté technique de la mesure de l'impact réel du coaching, comme de bon nombre de pratiques RH, dont la formation. Le coaching n'est pas le seul domaine de la GRH qui véhicule des discours incantatoires sur la création de valeur (Dietrich et Pigeyre<sup>1</sup>, Galambaud<sup>2</sup>). Dire que l'on a du mal à objectiver l'efficacité du coaching ne signifie pas forcément qu'il est inefficace, mais que des travaux de conceptualisation et de recherche doivent être menés dans le sens de cette objectivation pour pouvoir considérer le coaching comme une véritable innovation.

Afin d'aller plus loin dans l'examen du caractère innovant des pratiques de coaching, nous allons examiner leur intégration réelle aux pratiques de GRH qui constitue un gage de pérennité, et donc de leur passage du statut de mode à celui d'innovation.

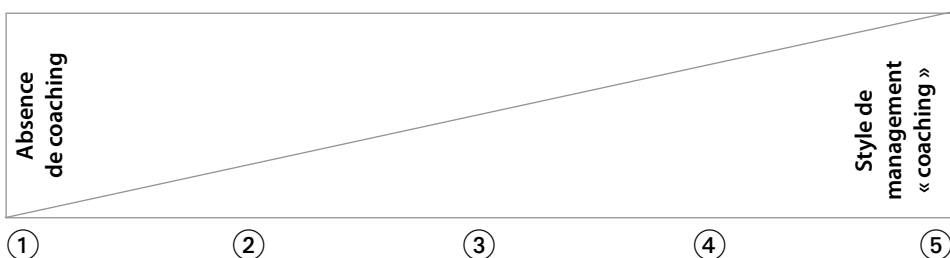
1. A. Dietrich et F. Pigeyre, *La Gestion des ressources humaines*, La Découverte, 2005.

2. B. Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, 2002.

## De la mode à l'innovation

Par triangulation des réponses à différentes questions de notre enquête qui portaient sur l'intégration des pratiques de coaching aux politiques RH<sup>1</sup>, nous avons mis en évidence une typologie des stades de développement des pratiques de coaching, utile pour analyser leur caractère de pratique innovante en GRH.

Nous avons identifié cinq niveaux de développement que l'on peut positionner sur un *continuum* qui va des entreprises qui déclarent ne pas pratiquer le coaching à celles qui l'intègrent à leur mode de management.



- ① Absence de pratiques officielles de coaching
- ② Absence de politique *corporate* de coaching
- ③ Pratiques de coaching non intégrées aux politiques de GRH
- ④ Rationalisation et intégration du coaching aux politiques de GRH
- ⑤ Intégration du coaching au système et au style de management

Nous pouvons mettre en évidence deux conceptions du coaching. Pour une majorité des auteurs français (Delivré<sup>2</sup>, Devillard<sup>3</sup>, Lenhardt<sup>4</sup>...), il constitue une démarche d'accompagnement spécifique pratiquée par des consultants externes ou internes à l'entreprise. Pour d'autres auteurs – à l'origine anglo-saxons et, de plus en plus, pour certains auteurs français (Whitmore<sup>5</sup>, Gallwey<sup>6</sup>, Albert et Emery<sup>7</sup>...) – il est plutôt un style de management, une

1. À des fins de lisibilité et de dimensionnement de cette communication, nous n'avons pas reproduit l'ensemble des réponses à ces questions, mais le résultat synthétique de leur exploitation sous forme de typologie.

2. F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

3. *Op. cit.*

4. V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting, 1992.

5. *Op. cit.*

6. T. Gallwey, *La Dynamique interne du travail : le rôle du mental*, Village mondial, 2000.

7. E. Albert et J.-L. Emery, *Le Manager est un psy*, Éditions d'Organisation, 1998.

En entreprise, à qui profite le coach ?

posture des managers face à leurs collaborateurs, orientée vers leur développement. Les managers formés au coaching et qui développent ce style de management sont qualifiés de « managers-coachs ». Seul le cinquième type de notre *continuum* relève de l'approche anglo-saxonne.

Les cinq niveaux de développement des pratiques de coaching de ce *continuum* sont des idéaux types. Au-delà, on trouve sur le terrain toutes les nuances et spécificités de développement entre ces types.

### **Type ① : les entreprises qui ne pratiquent pas le coaching**

... Ou du moins dans lesquelles le coaching n'est pas une pratique référencée et officielle. Ce qui n'exclut pas que certains managers y aient recours de manière plus ou moins isolée et ponctuelle. Dans ce cas, le coaching relève de décisions individuelles, et non d'une politique d'entreprise.

*Résultats* : 2 entreprises (sur 23) relèvent du type 1.

### **Type ② : les entreprises qui n'ont pas de politique *corporate* officielle de coaching**

Ceci ne signifie pas que les filiales de ces sociétés ne pratiquent pas le coaching de manière plus ou moins officielle et développée, de façon décentralisée. Ceci n'exclut pas également que certains dirigeants ou cadres de la société mère aient recours au coaching.

*Résultats* : 4 entreprises (sur 23) relèvent du type 2.

### **Type ③ : les entreprises qui pratiquent officiellement le coaching de manière plus ou moins ponctuelle ou développée**

Le coaching constitue, dans ces entreprises, une pratique de GRH officielle et reconnue au niveau *corporate*, à laquelle on fait appel en fonction des besoins, sans pour autant l'intégrer à la politique globale de GRH, c'est-à-dire aux dispositifs de développement des ressources humaines et de gestion des carrières et des compétences.

*Résultats* : 5 entreprises (sur 23) relèvent du type 3.

### **Type ④ : les entreprises qui intègrent le coaching à leurs politiques de gestion des ressources humaines**

Dans ce cas, le coaching est utilisé comme un dispositif de gestion et de développement des ressources humaines. Il est intégré aux politiques de GRH, et notamment à la gestion des compétences et des carrières. Son utilisation fait l'objet d'une rationalisation plus ou moins poussée.

*Résultats* : 8 entreprises (sur 23) relèvent du type 4.

### **Type ⑤ : les entreprises qui intègrent le coaching à leur système de management**

Nous avons été amenés à distinguer deux cas, en fonction de l'étendue de la pratique :

- ⑤A : les entreprises qui forment certains cadres au coaching et qui essaient de promouvoir ainsi les managers-coachs, sans en faire une pratique généralisée.
- ⑤B : les entreprises qui forment tous leurs managers au coaching et qui en font un style de management intégré à leur culture.

*Résultats* : 4 entreprises (sur 23) relèvent du type 5 A.  
Aucune ne relève du type 5 B.

Notre enquête n'a pas fait apparaître, dans les entreprises étudiées, d'intégration aussi aboutie du coaching au management et à la culture que ce que décrit la littérature anglo-saxonne<sup>1</sup>.

Il ressort de cette analyse que la plupart des entreprises consultées vont au-delà des actions ponctuelles et intègrent, à des degrés divers, le coaching à leurs pratiques RH. Le type 4 de notre modèle – qui correspond précisément à la phase d'intégration à la GRH – est celui qui rassemble la plus forte proportion des entreprises étudiées. De plus, certaines entreprises affectées dans le type 3 présentaient des signes d'évolution vers le type 4 : projet de rationalisation des pratiques ou d'intégration aux politiques RH.

---

1. En revanche, certaines filiales d'entreprises américaines implantées en France que nous avons étudiées, au-delà de notre enquête, relèvent du type 5 B.

Les années 1990 ont vu apparaître la pratique confidentielle du coaching ; la première partie des années 2000 a vu un développement significatif de cette pratique et les entreprises semblent aujourd'hui engagées dans la voie de la rationalisation et de l'intégration du coaching à leurs politiques de GRH. Cette intégration donne aux pratiques de coaching un caractère d'innovation dans la mesure où elle les pérennise et où elle pose clairement la question de leur contribution à l'efficacité et aux résultats.

### À retenir

L'intégration du coaching aux politiques de GRH se situe dans une évolution de la fonction RH qui s'intéresse de plus en plus aux personnes, à leurs besoins, à leur potentiel et à leur contribution.

Elle se matérialise par le recours au coaching dans des programmes de développement des compétences, des individus à haut potentiel et de gestion de carrière. Dans ce dernier cas, le coaching peut être également axé sur la résolution de difficultés passagères liées à des évolutions – prise de poste, évolutions organisationnelles – qui nécessitent la mise en place d'un espace de prise de recul, de réflexivité et d'élaboration. Mais cette distinction entre coaching de développement et de résolution apparaît parfois un peu artificielle et réductrice face à la complexité des missions qui mêlent souvent les deux dimensions, quelle que soit la qualification initiale du coaching.

Cette intégration pose le problème fondamental du risque d'instrumentalisation d'une pratique d'accompagnement centrée sur la personne dès lors qu'elle entre dans des dispositifs obéissant à une logique gestionnaire. Les coachs et les RRH doivent être particulièrement attentifs à ce risque.

### ***Le coaching en tant qu'innovation : perspectives...***

Nos analyses montrent que le coaching présente des traits caractéristiques des modes de management, notamment par ses modes de diffusion *via* la littérature managériale, les discours parfois encore incantatoires qui l'entourent et la difficulté à en objectiver la réelle nouveauté ainsi que les effets. Il présente également des traits caractéristiques de l'innovation qui s'affirment depuis le milieu des années 2000, notamment par son intégration en cours aux politiques de GRH qui le pérennise et suscite la mise en œuvre de pratiques de

rationalisation. Ce serait donc une pratique à la mode, au-delà d'une mode, et en voie d'institutionnalisation, mais pas encore complètement une innovation au sens plein du terme.

Pour que le coaching devienne pleinement une innovation, il faudrait que trois conditions soient remplies :

- Que la profession aille au-delà dans la production de ses propres règles de fonctionnement qui soient claires et transparentes, et qu'elle crée une doctrine plus aboutie sur la nature et le contenu des pratiques, sans pour autant les uniformiser.
- Que l'on puisse dire ce qu'il y a de réellement nouveau et de spécifique dans le coaching et qui le distingue des autres pratiques d'accompagnement ou de *counselling*.
- Que la recherche sur le coaching permette d'en objectiver les effets. Car seule la recherche permet de donner une légitimité à l'usage prolongé d'une pratique<sup>1</sup>.

La profession, qui se structure au travers d'organisations professionnelles, travaille sur ces différents points. Ces associations attestent des compétences de leurs membres par des processus de certification, et participent à la réflexion et à la recherche sur les pratiques<sup>2</sup>. Quant à la recherche académique sur le sujet, elle a réellement débuté dans les années 2000<sup>3</sup>.

La réflexion sur les apports du coaching à la régulation sociale et au développement des compétences nous semble offrir une voie de recherche intéressante pour en objectiver les effets et contribuer à ce qu'il puisse être considéré comme innovation managériale et RH. En effet, nous considérons que le coaching est

---

1. Thévenet, 2003 ; Carson et *al.*, 2000, *op. cit.*

2. Elles organisent leurs propres colloques et congrès rassemblant des professionnels et des universitaires. Le premier colloque de la Société française de coaching (SFCoach) a eu lieu en 2005 ; la première université d'été avec appel à communication et comité de lecture en juillet 2007. L'Association européenne de coaching (AEC) a organisé trois colloques depuis 2005. L'International Coach Federation France (ICFF) a co-organisé un colloque en 2006 avec l'EM Lyon. Ces trois associations créent des groupes de réflexion et de recherche en interne. Tout ceci dénote d'une volonté de la profession de passer d'une phase qui consistait à véhiculer un discours essentiellement promotionnel, à une phase de prise de recul sur les pratiques depuis le milieu des années 2000.

3. La première thèse en sciences de gestion consacrée au coaching a été soutenue par S. Persson-Gehin (2005). À notre connaissance, trois thèses ont été soutenues depuis : Chavel (2006), Cloët (2006) et Rappin (2006).

révélateur et porteur de nouveaux modes de régulation sociale dans des organisations en changement et en recherche de performance puisqu'il amène les acteurs à établir de nouvelles règles comportementales et d'interactions sociales au travail<sup>1</sup>. Nous resituons cette évolution dans la mise en place du modèle de la compétence et des modes de régulation sociale qui y sont en œuvre<sup>2</sup>. Ils se caractérisent précisément par le rôle central que jouent les personnes et leur capacité à mettre en œuvre des compétences, de plus en plus comportementales, dans des organisations transversales où les mécanismes traditionnels de régulations hiérarchique et procédurale s'estompent.

### Pour aller plus loin

- Les organisations ont besoin de règles pour fonctionner qui proviennent de sources diverses : répartition officielle du pouvoir et des fonctions, procédures de travail, cultures, compétences des individus et des collectifs de travail... La régulation sociale s'intéresse à la formation et aux impacts de ces règles sur l'organisation.
- Pour les sociologues, la compétence est globale et situationnelle. Est compétent celui ou celle qui met en œuvre des connaissances, des modes de fonctionnement cognitifs, relationnels et opérationnels – repérés par des comportements – adaptés et efficaces dans un contexte donné. Les gestionnaires déclinent cette compétence en compétences repérables et gérées dans une logique de portefeuille. Elles sont listées dans des référentiels qui les classent souvent en France selon le traditionnel triptyque « savoirs, savoir-faire, savoir-être », tandis que le modèle nord-américain est plus basé sur les traits de personnalité, s'appuyant en cela sur une conception plus psychologique de la compétence, qui trouve ses sources dans les travaux sur les aptitudes.

Ces démarches de régulation et de conceptualisation de la part des professionnels et des chercheurs, auxquelles cet ouvrage apporte sa contribution, devraient permettre de faire du coaching une réelle innovation dans le domaine du management des RH, par « *l'introduction de programmes, de politiques, de pratiques ou*

---

1. P. Vernazobres, « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XII, n°27, 2006.  
2. P. Zarifian, *Le Modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, 2001.

*de systèmes nouveaux conçus pour avoir une influence sur l'attitude ou le comportement des salariés dans l'objectif d'optimiser la transformation du travail en performance »<sup>1</sup>.*

### **Bibliographie conseillée**

E. Abrahamson et G. Fairchild, "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, issue 4, 1999.

F. Bournois, J. Rojot et J.-L. Scaringella, *RH – Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Éditions d'Organisation, 2003.

B. Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, 2002.

P. Louart, « Le coaching : son intérêt, ses méthodes », *Les Cahiers de la recherche du CLAREE*, IAE de Lille, 2002.

S. Persson, « Les Références du coaching – Analyse biométrique de la littérature francophone (1992-2003) », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 12, n°27, 2006.

M. Thévenet, « Les modes en gestion des ressources humaines », in J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.

P. Vernazobres, « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise ? Analyse de pratiques et retours de terrain », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 12, n°27, 2006.

J. Whitmore, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealy Publishing, 2002.

1. J.-L. Cerdin et A. Som, « Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? », *Actes du Congrès de l'AGRH*, op. cit.



## Chapitre 8

# Le DRH est-il un coach ?

Michel PERCHET

C'est sûrement une opportunité de devenir le véritable coach de l'entreprise ; le leader qui accompagne les hommes, développe des organisations qui permettent la performance, la créativité et l'épanouissement, qui n'est plus l'otage des rigidités du code du travail et des institutions dites représentatives et qui, du coup, se focalise sur la dynamique humaine et l'orchestration des talents ; là est peut-être le rôle du DRH du XXI<sup>e</sup> siècle : accompagner vers le succès. Être, en somme, celui qui dégage la piste pour que le talent s'envole.

### *Aider*

Être coach procède d'une véritable vocation, car il faut être un pro des ressources humaines et des différents sujets qui concernent les responsabilités de ce rôle. Et avoir « le goût de l'autre », avoir une véritable empathie, déclencher la confiance, être courageux, ouvert, tolérant, ferme et optimiste. Ne rien vouloir en retour (l'on sait que la gratitude est une maladie du chien non transmissible à l'homme !). Car quel plaisir de voir un homme se révéler et réussir, quel plaisir de bousculer l'entreprise ; là sont les récompenses. Dans ce domaine, le petit signal de retour viendra le plus souvent de la personne la plus simple qui aura été éclairée, car c'est la relation et non pas le statut qui est la référence dans ce cas. Il faut faire les choses sérieusement, et sans jamais se prendre au sérieux, surtout dans ce domaine. Et puis il faut, si l'on veut exercer la dimension coaching, être bien dans sa peau et dans sa tête !

J'ai voyagé dans trois superbes entreprises (Club Med, Disney, La Fnac) et fait de belles découvertes en exerçant différentes fonctions et responsabilités ; de GO dans les villages, puis chef de village, j'ai ensuite orchestré des directions, me retrouvant ainsi dans les comités exécutifs de ces entreprises. Ceci m'a permis d'avoir vécu et vu les entreprises et leurs équipes sous différents angles et dans des situations, des cultures et des métiers divers. J'ai vécu au cœur des équipes, au contact des clients, dans la diversité. Découvrant des artistes, des pays, des hommes de nombreux univers – du président à l'homme politique, en passant par le vendeur de micros et le paysagiste. Appréciant les vertus du nomadisme, qui permet de redécouvrir tous les six mois de nouveaux horizons, des situations et populations variées, et ainsi de développer l'agilité essentielle pour s'adapter. Appréciant ces voyages dans trois entreprises à fortes cultures et personnalités, et ainsi à même de comprendre qu'il est essentiel de respecter les héritages si l'on veut véritablement faire évoluer les choses ; le changement demande la compréhension de l'ADN de l'entreprise et du travail effectué par les hommes au fil du temps. Appréciant les passages d'une culture méditerranéenne (Club Med) à une culture américaine (Disney) puis une culture entrepreneuriale (Groupe Pinault-Printemps-Redoute) et découvrant la richesse d'autodidactes comme celle des hyperdiplômés de France et d'Amérique ; et constatant, à travers toutes ces différences, qu'au fond les acteurs de ces entreprises ne sont que des hommes ! Portant un regard attentif grâce à ces voyages dans le monde, ces différentes fonctions exercées, sur ces différents individus rencontrés aussi bien dans l'univers des vacances que professionnel ; et sachant qu'il est toujours intéressant de voir le même homme en bermuda puis en cravate ; de le côtoyer, qu'il soit Asiatique ou Américain, Marocain ou Français.

### À retenir

Mon expérience m'a révélé la suprématie de l'individu et sa capacité de progresser en construisant.

## Le coaching... vaste programme !

Si vaste qu'il a permis l'éclosion de nombreuses vocations, sûrement trop nombreuses pour être toutes crédibles et légitimes ; ce qui permet d'ailleurs de distinguer les véritables pros... des autres.

Une matière très sérieuse, trop sérieuse ; évitez donc de vous prendre au sérieux en l'exerçant ! J'ai, par désir de comprendre, suivi un séminaire pour découvrir les différentes techniques de coaching, et j'en ai conclu, alors que je crois avoir un regard attentif sur les hommes et les entreprises, que ce métier demande d'énormes connaissances pour être exercé. Mais j'ai vu aussi la teneur des participants qui allaient ensuite se lancer : quelle présomption parfois ! Il y a quelques pros à qui il manque la connaissance de l'entreprise ; et quelques très rares grands pros qui connaissent et l'homme et les entreprises, et qui peuvent du coup être déclencheurs de choses utiles. J'ai le sentiment qu'il faudrait coacher, de fait, beaucoup de coachs !

Et l'homme a-t-il besoin de coach puisque, dans la grande majorité des cas, c'est en observant et en agissant aux côtés de leaders exemplaires que l'on progresse le mieux ? On ne peut pas tout savoir sur les hommes, et puis il faut connaître les différentes fonctions des entreprises, leur ADN, leurs dimensions stratégiques pour mieux accompagner leurs progrès et leurs progressions. Le « changement », terme employé actuellement partout, est essentiel car il faut être en mouvement. Mais, franchement, cela fait tout de même quelques millénaires que le monde change et que l'homme progresse !

Pour le DRH, il s'agit de se dire que les hommes ne sont pas des ressources, mais ont des ressources et, du coup, que sa mission est d'orchestrer les talents et de dégager les pistes en travaillant sur les organisations et en considérant les points suivants :

- Ne pas transformer la complexité en complication en se rassurant dans un excès de process, processus qui perdent de vue la finalité et le devoir d'agilité.
- L'agilité est nécessaire pour que l'homme puisse inscrire son talent dans une dynamique créative.
- Il faut de la proximité, mais pas de promiscuité.
- Ne pas vouloir l'adhésion, mais plutôt l'engagement des hommes, ceci laissant la place à la liberté de choix.

C'est un rôle qui devrait se « dédouaner » des jeux de pouvoirs des directions et de toutes les bonnes raisons qui fossilisent. Ne pas être otage du code du travail et des instances dites représentatives, mais au contraire :

- Être entraîneur, en termes de développeur des hommes et des organisations.
- Avoir un peu d'optimisme, de *fun* !
- Avoir une boîte à outils de mesure, de process auxquels on ne donne pas de la démesure ; ce sont de mauvais alibis, je crois.
- Pondérer, en termes de grands mots, de *slides*, de mails et de boîtes vocales qui sont sûrement des instruments de diffusion de l'information, mais pas de communication.

Le développement de l'individu au cœur de la performance ? Et si c'était vrai ? Dans ce cas, il faut :

- L'écouter et l'entendre, lui laisser de l'autonomie, lutter contre les irritants, être exigeant car la performance fait du bien !
- Mettre le talent au cœur de l'échange ; cela apporte du souffle et de la profondeur à la relation.
- Permettre le développement des habilités.

## À retenir

Six attitudes de management peuvent servir :

- Voir vrai (revisiter d'un œil critique, stimuler la curiosité).
- Parler vrai (pour éclairer, encourager).
- Avoir le sens du temps (qu'il soit un acteur actif qui donne le rythme).
- Maîtriser la complexité (ne pas se noyer).
- Porter haute l'ambition (une force de propulsion audacieuse).
- Faire ensemble (donner du sens et le sens).

## Différentes escales

### Voyage dans la galaxie des présidents

J'ai eu la chance de travailler avec et pour :

- Club Med : Gilbert Trigano, Serge Trigano.
- Disney : Michael Eisner, Philippe Bourguignon, Steve Burke, Gilles Péliçon, Jay Rasulo.
- PPR (Groupe Pinault-Printemps-Redoute) : Serge Weinberg, François-Henri Pinault, Jean-Paul Giraud, Denis Olivennes, Bertrand de Talhouët, Christophe Cuvillier, Bruno Crémel.

Ne voyez surtout pas dans cette liste une volonté de valorisation de ma personne. Elle souligne simplement la chance que j'ai eue de pouvoir observer d'une manière proche des acteurs, dans des situations complexes, d'avoir connu ainsi des éclairages qui m'ont donné des convictions fortes sur la manière de piloter des entreprises. Il fut intéressant de constater qu'il n'y a aucun modèle, du visionnaire au gestionnaire, de l'autodidacte au super-diplômé, mais seulement des approches différentes, des « anciens » et des nouveaux, de 30 à 70 ans...

Henri Giscard d'Estaing m'a montré que l'on peut transformer en respectant un bel héritage. Honoré Bonnet, quel coach de la très grande équipe de France de ski alpin ! Et des acteurs comme Laurence Berman Clément, Dominique Cocquet, Yann Caillère qui confèrent des approches et regards riches, et montrent que des personnalités denses dans une même équipe apportent un véritable plus dans une dynamique de tensions positives. La tournante révèle aussi le courage et l'audace, et cela a été démontré par Philippe Bourguignon lors du redressement d'EuroDisney. Enfin, la liste serait longue de ces multiples rencontres, situations qui ont enrichi le sujet.

Tous ont une exigence, un désir de réussir et de faire réussir, du courage (sauf un, et il faut le vivre pour comprendre pourquoi l'entreprise pourrait devenir ennuyeuse et pourquoi, en fin de compte, un bon coaching pourrait être utile). Il est intéressant de voir les différences en termes de recrutement et de composition des équipes, et les effets démultipliateurs induits.

En entreprise, à qui profite le coach ?

Bien qu'il n'y ait aucun modèle, il existe pour moi deux magiciens, au demeurant très différents : Gilbert Trigano et Serge Weinberg. Et puis – comment détecter Napoléon sous Bonaparte ? – Steve Burke et Gilles Pélisson se sont totalement révélés dans leurs nouveaux rôles.

### **Remarques en tous genres...**

Oui pour les écoles de management, mais avec une pointe d'éducation aussi à la modestie car le monde bouge vite.

Oui pour conjuguer manager ET leader car il faut gérer ET entraîner.

Oui pour une grande adaptabilité en fonction de l'environnement.

Oui pour une ambition forte permettant la persévérance nécessaire pour exercer ce rôle de président.

Du coaching pour eux ? Non, mais des conversations ouvertes, courageuses et profondes. Ils ne sont que des hommes qui reçoivent une pression énorme. De grandes forces et fragilités, gérant des paradoxes ; il faut pour cela être « bien dans ses pompes » !

Le PIB et le CAC 40 ignorent le facteur humain et pourtant je confirme que c'est un sujet d'intérêt pour eux aussi.

Le « vrai » chef, adapté à toutes les circonstances, n'existe pas : Roosevelt, Kennedy, Churchill, de Gaulle sont DES PERSONNALITÉS DIFFÉRENTES.

L'entreprise se transforme périodiquement, par révolutions successives en fonction des contraintes de l'environnement et des objectifs poursuivis. La bête stratégique est pratiquement impossible à appréhender dans son entier ; c'est trop compliqué, trop aléatoire et trop dépendant du caractère des hommes et des circonstances.

## **À retenir**

Ce voyage montre la complexité du rôle de dirigeant, et la richesse des différences dans des univers et des challenges divers.

## Voyage dans la galaxie des équipes

J'ai pu découvrir les dimensions multiculturelles, marquées par des sensibilités et susceptibilités, mais riches d'éclairages. On réalise d'ailleurs que des équipes qui ont un projet en commun (un projet qui a du sens) fonctionnent parfaitement ensemble ; que la mixité et la diversité se vivent très bien quand on n'y met pas de « politique ». J'ai pu découvrir que le mot « gentil » est universel, même s'il est parfois perçu comme un défaut dans le monde d'aujourd'hui, car il touche le cœur de l'autre et le reconnaît. Il n'exclut pas l'exigence, mais exclut le paternalisme et la démagogie, et donc devient du coup élégant.

Qu'ils soient dans les entreprises ou en vacances, ils ne sont que des hommes : du président au GO qui lui apprend à nager. À la même table, ils déjeunent des mêmes mets ; au spectacle, ils rient de la même chose ; devant le beau, ils ressentent les mêmes émotions. Mais il ne faut pas le dire !

### À retenir

Il faut arrêter :

- de blâmer et de geindre ;
- de réaliser des transactions : créez des relations ! ;
- de demander des imaginatifs, à condition qu'ils ne soient ni émotifs ni instables ! ;
- de définir des tâches : proposez des projets enthousiasmants !

Donner du sens, passer d'une approche de « survie » des meilleurs à une approche de « développement des plus talentueux ». Se confronter à des situations qui permettront de se développer. Malgré la similitude de nos cerveaux, nous agissons différemment, possédons des qualités uniques, avons des goûts, désirs, espoirs, rêves et peurs qui nous sont propres. Le bonheur humain est composé de tant de pièces qu'il en manque toujours... Entre naissance et mort, la vie offre un grand nombre d'opportunités et de défis !

## Voyages dans les univers des grandes religions et des philosophes

Dans chacune des cinq plus grandes religions (hindouisme, bouddhisme, judaïsme, christianisme, islam), il y a beaucoup de variantes. Les conceptions

de Dieu, du Monde, du Paradis, du Salut, des Hommes sont différentes. Les visions des « Fondateurs » sont différentes. Et puis, réconcilier scientifiques, théologiens et philosophes serait nécessaire.

L'humanisme a pour fin la personne humaine ; pour avancer, l'homme a sans cesse besoin de se remettre en question et de le faire en fonction du monde dans lequel il vit, en fonction de sa nature et de son histoire.

*La philosophie est un cheminement privilégié de l'esprit qui permet de faire des différences. Pour un biologiste, la cellule embryonnaire n'est qu'une cellule ; pour un philosophe, cette cellule a une âme spirituelle (elle a un code génétique, elle est un projet humain) ; et pour un théologien, elle est enfant de Dieu !*

Pour comprendre la réalité, il faut sûrement passer en revue toutes ces dimensions, différentes mais devant être réconciliables et réconciliées. Là encore, lorsque l'on parcourt les écrits sur les religions, les pensées des philosophes ou les recherches des hommes de sciences, on se dit que pour « la matière humaine », la recette n'a pas encore été trouvée. Et pourtant, ce sont des penseurs éminents qui, depuis des siècles, se sont penchés et se penchent sur la question de la dimension humaine.

De surcroît, dans l'entreprise, il faut rajouter la connaissance des différents rôles, la culture, l'histoire, les enjeux et problématiques, les paradoxes, les dimensions stratégiques, l'environnement ; cela pour accompagner le progrès humain et les dynamiques nécessaires à la performance. Quelle belle humilité il faut avoir !

## À retenir

Ne jamais oublier :

- Quand on est responsable, on ne laisse pas de place entre le dire et le faire.
- Sur la porte de votre bureau est inscrit : responsable !
- La marque d'une entreprise nous rend de fait plus grands que nous ne sommes. Alors, pas d'arrogance !
- La relation vaut mieux qu'une communication confondue avec information (mails...).

.../...

.../...

- Votre gomme : le grand art, c'est d'oublier pour mieux apprendre.
- Il y a toujours un territoire, même restreint, sur lequel il est possible d'agir et qui dépend de vous.
- Risque zéro signifie perspectives nulles.
- La banalisation n'est pas inévitable !
- Le bon sens consiste à comprendre avant d'agir !
- L'essentiel n'est pas de savoir ce qui sera fait demain, mais ce qui doit être fait aujourd'hui pour affronter les incertitudes de demain !
- Attention aux concepts brillants et artificiels.
- Il n'y a pas de modèle idéal, pas de *success story* reproductive.
- On n'est pas obligé d'être triste et pessimiste pour avancer.

### **Voyages dans les univers des gourous des écoles de management, des gourous coachs et psychologues**

Drucker, Kotter, Collins, Whitmore, Mintzberg, Goleman, Lenhardt, Chavel, Angel... Et aussi les écrits de Jacques Welch ou les lectures sur Carlos Ghosn, Richard Branson, etc. Les lectures de ces auteurs et d'autres furent des découvertes et ouvertures pour moi. Je vais peut-être vous paraître idiot en vous disant que tout cela me semble bien compliqué avec une sémantique à décoder, il est vrai sur des sujets pas vraiment simples. Je reconnais que leurs recherches, leurs expériences enrichissent ce vaste et complexe domaine, et en même temps je suis effrayé en pensant au nombre de coachs qui se disent pouvoir déployer toutes ces techniques. Bravo !

Je crois qu'il faut rester curieux et ouvert, mais tout de même être lucide. En effet, le conseil en management, les techniques de coaching, suivent aussi des modes. C'est une industrie florissante – d'ailleurs je prends des parts de marché ! Une industrie qui vend des produits et concepts managériaux et qui, plus tard, vend l'antidote de ce qu'elle a mis en place, mérite d'être respectée au moins pour sa créativité ! Mais une question demeure : en terme d'efficacité, qu'apportent véritablement les modes managériales aux entreprises ?

## Pour aller plus loin

- Osez !
- Restez ouvert, curieux, et à l'écoute.
- Soyez courtois (faire la gueule est mal élevé, et le sourire est le « geste » le plus courtois qui soit).
- Dévoilez votre savoir-vivre, témoignez de l'attention et de la délicatesse.
- Soyez gentil (même si cela n'est pas à la mode et n'a pas bonne presse).
- Prenez soin des autres, ce n'est pas si idiot, c'est même efficace au travail. En fait, c'est un antidote au stress, ça booste le moral et c'est contagieux ! Et, au fond, cela a un impact assez universel !
- On apprend en faisant ; en regardant de bons exemples.

Essayez ! Mais n'hésitez pas aussi à « virer les sales cons », surtout quand ils ont de grandes responsabilités, mais toujours avec respect.

Bien sûr, l'on se doit d'être ouvert, de recevoir les avis de grands cabinets de conseil ; de chasseurs de têtes qui souvent vous parlent pendant quarante minutes des diplômes du candidat, pendant dix minutes de sa capacité à changer cinq fois d'entreprise en dix ans, signe d'adaptabilité et donc que tout cela vaut très cher – ce qui permet au cabinet qui a fait monter les enchères de recevoir de bonnes fées !... Alors oui, ce sont des prestataires indispensables et n'hésitez pas à échanger avec eux sur la personnalité du candidat et son adéquation avec l'ADN de votre entreprise, même si dans ce domaine les réponses risquent de vous sembler un peu courtes ! Il n'empêche, utiliser tout cela en pleine lucidité, c'est permettre de revisiter les pratiques dans les entreprises et, comme nul n'est prophète en son pays, d'apporter des éclairages et de provoquer des débats qui laissent l'entreprise et les hommes vivants.

## À retenir

Il faut :

- Ne pas se retenir !
- Donner le goût de la vie, le désir de faire, d'expérimenter.
- De l'action, le désir de l'action.
- Avoir de belles émotions, de la joie de vivre, de l'humour.

.../...

.../...

- Prendre le temps (le temps humain n'est pas le temps financier).
- Une envie d'avancer.
- Avoir des vues larges, ne pas s'enfermer.
- Veiller à ce qu'une mission de coaching ne soit pas un alibi pour un responsable, et donc un moyen de se défausser.
- Créer des directions de la créativité, pas de l'administration et du reporting.
- Une logique participative.
- Prendre conscience de la responsabilité de simplifier.
- Être moins individualiste.
- Ne pas être un poids mort bureaucratique.
- Être connaisseur en talents.
- Inventer sa propre identité et cohérence.
- Faire moins, mais mieux.
- Être exigeant, ne jamais céder dans ce domaine.
- Être ouvert aux autres.
- Du réalisme et de l'utopisme.
- Rester modeste.
- Prendre conscience de la suprématie de l'homme sur le système.

### ***Toujours aider pour grandir et progresser ensemble***

Et comment va l'homme ? Comment va la femme ? N'oubliez jamais de poser et de vous poser cette question. Sous réserve qu'elle soit authentique et sincère, elle vous ouvrira des trésors. Et surtout, gardez les réponses pour vous : c'est un devoir de respecter l'ouverture de « l'autre ».

Le DRH est-il un coach ? Oui. En tout cas, il doit le devenir...

### ***Bibliographie conseillée***

J. C. Collins et J. L. Porras, *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, First, 1996.

J. Collins, *Good to Great*, Random House Business Books, 2001.

En entreprise, à qui profite le coach ?

La Fondation Drucker, *Le Leader de demain*, Village mondial, 1997.

V. Lenhardt, *L'Intelligence collective en action*, Village mondial, 2005.

V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting, 2002.

J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

M. Le Saget, *Le Manager intuitif*, Dunod, 1992.

W. Schutz, *The Human Element*, Jossey-Bass, 1994.

W. Schutz, *L'Élément humain*, InterÉditions, 2006.

## Chapitre 9

# Coaching et développement des ressources humaines : regards croisés

Catherine CHOUARD

Rencontre entre le regard institutionnel d'un DRH d'entreprise prescripteur de coaching et son regard personnel en tant que coaché.

### ***Vous avez dit « coaching » ?***

L'un des premiers réflexes du novice, lorsque l'on évoque le recours à un coaching, est d'imaginer un dispositif introspectif, voire thérapeutique, destiné à sonder l'intérieur abyssal d'un individu pour en référer par le menu à sa hiérarchie ! « Vous n'allez tout de même pas me proposer un psy ! » Quel DRH n'a jamais été confronté à une telle réaction ?

Peur, inconfort, mais aussi envie, curiosité, enthousiasme font partie de la gamme étendue des états que l'énoncé de cette pratique suscite. Pourquoi une telle charge émotionnelle ? Parce que c'est bien d'émotions qu'il s'agit, même dans l'univers soi-disant rationnel du monde professionnel. Sans occulter les questions sous-jacentes au recours au coaching, seront développées les conditions qui contribuent à sa réussite. Puis, c'est un regard plus personnel qui sera porté sur ce qui fait que le coaching va bien au-delà d'une réponse à un cahier des charges.

## Regard de DRH

Au sein de grands groupes, le DRH vient en accompagnement d'enjeux de croissance soutenue, d'internationalisation, de cotation en Bourse, d'acquisitions, de réorganisation, d'innovation, de qualité de service, de maîtrise des coûts... Ces défis collectifs s'imposent à chacun de façon de plus en plus rapide et complexe. Conjuguer l'accélération du temps des entreprises dans leur course à la performance et le temps nécessaire à l'adaptation des comportements humains devient un enjeu clé. Comment éviter un choc frontal de ces temps différents ou un décrochage très préjudiciable, tant au plan humain que social ou économique ? Ce risque de décalage croissant des rythmes et besoins a conduit au développement d'un marché de services en amont et en aval du contrat de travail, tant de préparation à l'accès à l'emploi (insertion, préqualification, formation...) que d'aide au repositionnement professionnel (outplacement...).

*En proposant un espace-temps de sas, propice à l'interrogation, à la recherche de possibles et au passage à l'action, le **coaching** vient prendre sa place dans une gamme de services à disposition durant l'exercice même du contrat de travail. L'une de ses caractéristiques est d'offrir l'opportunité d'une réconciliation entre le temps d'entreprise toujours en accélération, et le temps intérieur souvent méconnu ou négligé.*

### **Coaching et performance d'entreprise : réconcilier l'inconciliable**

Les modes d'organisation, souvent très décentralisés avec des lignes hiérarchiques courtes, reposent sur une plus grande responsabilisation des personnes. Au-delà des compétences techniques propres à chaque métier, il est attendu de chacun une « intelligence de situation », une capacité de sensibilité immédiate aux enjeux, et surtout une mise en œuvre instantanée des comportements et attitudes adéquats. La rapidité de mobilisation des compétences techniques, comportementales, émotionnelles selon le bon dosage est essentielle, surtout en situation de résolution de problèmes. Or, les personnes qui y sont confrontées les rencontrent de plus en plus souvent pour la première fois. Dans un contexte où les problématiques qui se présentent sont uniques, les solutions à trouver sont elles-mêmes uniques. Leur recherche offre l'opportunité d'un plus grand intérêt au travail, d'un dépassement de soi. Elle est aussi parfois ressentie comme une plus grande solitude face à l'impossible aveu de ne pas savoir

comment faire, et ceci quel que soit le niveau de responsabilités. Répétition de ce qui a réussi précédemment et qui trouve ses limites, perte de confiance en soi, doute sont autant de modalités de défense et de signaux d'appel à l'aide. Mais à qui faire part de son trouble sans se sentir jugé ?

En outre, la performance globale de l'entreprise repose, entre autres, sur sa capacité à faciliter l'autonomisation de ses collaborateurs pour leur permettre d'inventer rapidement les réponses adaptées aux défis à relever. Plus que son offre de produits ou de services qui est, *in fine*, copiable par ses concurrents, c'est son « capital immatériel », sa capacité à générer de l'intelligence collective pour se mouvoir dans des environnements complexes qui constitue son véritable avantage compétitif durable. L'investissement dans le développement des ressources humaines, tant au plan collectif qu'individuel, devient plus que jamais stratégique, preuve en est l'augmentation significative des créations d'université d'entreprise.

Le recours au coaching en est un des leviers puissants. Son mode opératoire en face à face lui confère un espace privilégié propre à l'accompagnement « sur-mesure ». Sa montée en régime est une résultante entre la volonté des entreprises de mieux préparer leurs collaborateurs à faire face à des situations nouvelles, et la recherche menée par ceux-ci d'un miroir leur permettant de « réfléchir » pour trouver en eux leurs ressources et décisions d'actions. Pour autant, en ce qu'il favorise la prise de conscience individuelle, le coaching présente un caractère subversif : les entreprises y sont-elles prêtes, en ont-elles envie ?

### **Tous coachs ?**

Le DRH est un « ouvrier » : il détecte les collaborateurs susceptibles de pouvoir être aidés par un coaching. Il est souvent le premier interlocuteur auquel un salarié s'adresse lorsqu'il a des questionnements personnels qu'il ne souhaite pas forcément partager avec sa hiérarchie. Il devient alors le tiers, interne à l'entreprise, entre l'intéressé et sa hiérarchie, qui peut aider à mettre à plat les problématiques et proposer des hypothèses de résolution. Toutefois, son rôle a des limites car il participe au « pouvoir d'organisation » de l'entreprise et assume une responsabilité d'évaluation et d'aide à la décision dans des moments clés, comme notamment le recrutement, la promotion, le départ d'un collaborateur...

Ces limites sont encore plus rapidement atteintes lorsque l'on parle du « manager-coach », vocable qui prête à confusion. S'il convient de développer en entreprise un véritable « état d'esprit coaching » qui consiste à favoriser les occasions et modalités de développement des collaborateurs, et pour cela d'y préparer les managers de proximité, en revanche il est nécessaire de bien distinguer leurs attributions respectives. Les confondre pourrait laisser place à des dérives dans l'usage d'informations recueillies au cours du processus de coaching qui, par nature, replace l'individu dans sa réalité globale – professionnelle, sociale, familiale, privée. C'est justement pour ne pas être juge et partie ni « apprenti sorcier », reconnaissant qu'il n'en a pas forcément la compétence technique et humaine, que le DRH aura recours à un autre tiers, extérieur à l'entreprise : le coach.

### **Principe d'exclusivité ou d'universalité ?**

Le coaching est-il réservé à une élite ? Est-il un nouveau signe de reconnaissance, d'appartenance à un statut social ? Est-il négociable lors de l'établissement d'un contrat de travail comme élément complémentaire de la rémunération ? Autant de questions qui mettent en lumière le caractère encore très réservé du recours au coaching. Pourtant, son principe même d'accompagner l'individu dans l'atteinte d'un objectif professionnel ne le rend-il pas, par nature, universel et accessible à tous ?

À quand la création d'un droit universel pour chaque salarié à se faire accompagner dans sa recherche de mieux-être, et donc de performance au travail, grâce à un droit individuel au coaching (DIC) dont les modalités pourraient s'apparenter à l'actuel droit individuel à la formation (DIF) ?

### **Les ingrédients d'un coaching réussi**

En préalable, le recours au coaching suppose de porter un certain regard sur la capacité humaine à s'adapter et à progresser. À ses détracteurs qui clament qu'« on ne fait pas d'un âne un cheval de course », il sera suggéré de se rappeler l'extraordinaire capacité d'inventivité, de courage, de prise de risques, de dépassement mobilisée par les humains dans certaines situations (maladie grave, exploit sportif, défi personnel...). Alors, pourquoi n'en seraient-ils pas capables en situation professionnelle ? Cela devrait être plus facile ! Peut-être ne sont-ils pas suffisamment stimulés ou mis en confiance pour aller chercher

en eux les ressources nécessaires ? Le recours au coaching s'inscrit dans ce cadre. Il ne s'impose pas, il se propose. Il s'adresse à un sujet sain et n'est ni une prestation de conseil, ni une formation, ni une thérapie. Il vient répondre à un besoin d'amélioration de la performance en situation professionnelle et débouche sur un plan d'actions conduisant à des résultats observables.

D'où l'importance de définir l'objectif du coaching de façon conjointe entre l'intéressé et le prescripteur, puis avec le coach. C'est en prolongeant la phrase : « Le coaching sera réussi si... » que seront mis en évidence les critères de mesure de son résultat, en toute clarté entre les parties prenantes. Plusieurs questions méritent réponses au cours de l'élaboration du cahier des charges : qui prend l'initiative, avec quelle intention, et qui paie ? Apparemment anodines, elles mettent en évidence le degré d'implication et de transparence de chacune des parties en présence. De même, la durée du coaching, la fréquence des séances, leur lieu (interne ou externe à l'entreprise) sont à déterminer, tout autant que les modalités de partage d'information entre les parties prenantes durant le processus de coaching. L'intéressé doit savoir quand, sous quelle forme et sur quels sujets son coach est susceptible de restituer de l'information à son employeur. Le mieux est de le prévoir en sa présence, ce qui contribue à le responsabiliser. Reste à choisir le coach et à se mettre d'accord sur le prix ! S'il est de la responsabilité du DRH de constituer une présélection de quelques coaches dont l'expérience, le professionnalisme, la déontologie, les modalités de supervision et les références sont vérifiés, en revanche, il est essentiel de laisser le choix final à l'intéressé. En effet, le confort relationnel ressenti durant la mise en présence est déterminant dans la réussite du coaching.

La diversité des offres de coaching tient au fait qu'il y a autant d'approches que de coaches ! Pour contrebalancer ce foisonnement, s'est mis en place un mouvement qui présente l'avantage de rationaliser les pratiques par des dispositifs de certification nationaux, voire internationaux. C'est un mécanisme de régulation classique sur les marchés en émergence. Toutefois, le paradoxe serait de vouloir standardiser à outrance une pratique dont le résultat attendu est une création sur-mesure propre à la logique du vivant émanant d'une relation d'être à être.

## À retenir

- À quand la création d'un droit individuel au coaching (DIC) ?
- Ne pas confondre « manager-coach » et « état d'esprit coaching ».
- Proposer le coaching, ne pas l'imposer et laisser le choix final du coach au coaché.
- Clarifier en amont les rôles respectifs du manager, du DRH et du coach vis-à-vis du coaché.
- Établir un cahier des charges partagé entre les parties, définissant notamment l'objectif professionnel à atteindre.
- S'accorder sur les modalités de partage d'information pendant le coaching, tant avec l'intéressé qu'avec sa hiérarchie.

## Regard personnel

Le coaching ne se raconte pas, c'est ce qui lui confère un caractère mystérieux qui attire ou fait fuir. Il peut déranger car il fait revisiter des approches plus larges que la seule capacité de développement en milieu professionnel. En tant que DRH prescriptrice – et par curiosité personnelle –, il m'est apparu comme une évidence que le seul moyen d'en saisir la teneur était de l'aborder de l'intérieur, le vivre, l'expérimenter, seule puis avec mon équipe et plus avant de m'y former. Avant d'en partager les enseignements, je commencerai par rappeler l'histoire du homard.

### Le syndrome du homard

Pour grandir, un homard doit changer de carapace. Aussi opère-t-il une mue durant laquelle il va se mettre à nu le temps nécessaire à la constitution de sa nouvelle carapace. Le temps de cette transformation comporte une vulnérabilité dont il sait qu'elle est très attendue par ses prédateurs. Pour préserver sa vie durant cette période de fragilité, il va chercher à se mettre à l'abri. La condition de sa croissance est d'accepter de lâcher l'ancien, trop étroit, pour accéder à sa nouvelle dimension et s'y habituer. Le processus est inéluctable : la poursuite d'une vie meilleure passe par un temps – dont la durée est d'ailleurs inconnue – de sensations nouvelles entre douleur et plaisir, entre désir/peur de vivre et peur/désir de mourir. Ce syndrome du homard qu'a choisi Françoise

Dolto pour le passage de l'adolescence pourrait tout autant illustrer dans la vie professionnelle ce moment sensible de passage d'un état à un autre qu'accompagne le coaching. Prise de fonction, promotion interne, changement d'organisation, période de tension avec son équipe ou son manager, interrogation sur son avenir professionnel... sont autant de périodes de fragilité, de moments de transition entre un passé connu et maîtrisé à lâcher et un futur en devenir.

### **Avoir un œil nouveau**

Dans la plupart des contextes professionnels, la vulnérabilité est taboue. Synonyme de faiblesse, elle est considérée comme une maladie honteuse que l'on cache pour éviter le risque de se faire rejeter de la communauté de travail. Elle active le plus souvent un réflexe de passage en force, de repli sur soi pour mobiliser ses propres ressources et démontrer ainsi à l'univers entier qu'il est possible d'y arriver tout seul. En cas de réussite, le regard des autres n'en sera que plus nourricier, ou plus destructeur si la réussite n'est pas à la hauteur de l'attente.

Mais de quel regard s'agit-il ? Le coaching permet de distinguer la projection du regard des autres de son propre regard. En aidant à faire avec qui l'on est, en interrogeant sur le comment plutôt que sur le pourquoi, il donne l'occasion de porter un œil neuf. Pour autant, l'acuité de ces moments d'interrogation rend impératif le respect de règles de protection. Le coaching est un espace-temps privilégié pour opérer sa mue en toute sécurité. Il autorise la quête, la « *quête* », la question. Il donne l'occasion de libérer la parole et l'énergie, d'explicitier les non-dits, de mettre des mots sur les maux. Grâce à l'écoute active et la pratique du feed-back, il va progressivement faire émerger les réponses qui existaient déjà en soi. Identifier ses contradictions, ses répétitions, s'essayer à construire des scénarii pour en sortir, se tromper, recommencer, suppose pour le coaché d'être rassuré par son coach. Ce dernier incarne le miroir grossissant dans lequel le coaché va se regarder, aussi est-il essentiel qu'il respecte de solides règles de confidentialité, de déontologie et de professionnalisme. Cette discipline se retrouve tant durant les séances de coaching, à travers notamment la bienveillance, la suspension de jugement et la subjectivité assumée, qu'entre les séances dans le dispositif de supervision. C'est cette rigueur que le coach s'applique à lui-même qui nourrit la confiance et est gage de qualité. Mais alors, en quoi le coaching se distingue-t-il d'une démarche de développement

personnel ? En ce qu'il s'appuie sur la réalité de travail, terrain d'aventures parmi d'autres à la connaissance de soi et qu'il débouche sur un plan d'actions concret, inscrit dans le temps.

### **S'autoriser à Être**

Les entreprises d'aujourd'hui ont un besoin vital d'aller vite, toujours plus vite pour assurer leur compétitivité, et donc leur pérennité. Elles sont dans une recherche permanente d'« alignement » rapide entre les besoins de leur marché, leur vision, leur stratégie et leurs plans d'actions collectifs et individuels. Il en est de même pour les personnes qui y travaillent. Elles recherchent une congruence entre leurs valeurs, leurs principes de vie et leurs actions au quotidien. Pour être harmonieux, ce double processus d'alignement suppose une entrée en résonance. En quoi le coaching peut-il y contribuer ?

Le coaching crée un raccourci en ce qu'il accélère la prise de conscience du coaché. Si le homard subit son état, l'humain a capacité pour le modifier rapidement. Le simple fait de porter une réalité à la conscience claire produit une fulgurance qui peut déboucher immédiatement sur une modification de comportement, sur une décision d'action. En considérant le coaché dans sa globalité – mentale, émotionnelle, affective –, le coach l'aide à (re)prendre contact avec son corps, ses sensations, ses désirs, son temps intérieur, son état du moment, et à identifier ce qui lui convient le mieux. Contribuant à trouver du sens à son histoire professionnelle, et donc personnelle, il permet au coaché de renforcer son unité et son autonomie professionnelle.

Enfin, le coaching autorise un détour créatif. Loin de se contenter de faire surgir les questions, il opère une ouverture pour oser sa pensée personnelle, pousser les possibles au-delà de ce que l'on pourrait faire seul. Si le motif le plus fréquent de recours au coaching est une attente de « faire mieux », y parvenir suppose un passage par l'état d'« être mieux ». « Être mieux pour faire mieux ou autrement » pourrait résumer le résultat attendu d'un coaching.

## Pour aller plus loin

- « *Un vrai voyage de découverte n'est pas de chercher de nouvelles terres mais d'avoir un œil nouveau.* » Marcel Proust
- « *Si vous voulez de nouveaux résultats, arrêtez de faire toujours les mêmes choses !* » Albert Einstein
- « *La liberté, c'est le cadre.* » Raymond Depardon
- « *On ne devient pas un autre homme, mais en nous et autour de nous, tout change.* » Félicien Marceau
- « *C'est en croyant aux roses qu'on les fait éclore.* » Albert Einstein
- « *Choisis un travail que tu aimes et tu n'auras pas un seul jour à travailler dans ta vie.* » Confucius
- « *Deviens ce que tu es.* » Paul Valéry

### ***En guise d'ouverture...***

Plus qu'un tiroir ou un outil, le coaching est un processus qui consiste en milieu professionnel à accompagner le passage d'un état à un autre. À cette occasion, il offre l'opportunité d'améliorer la qualité de présence à soi-même. En cela, il est un véritable voyage dans un espace secret, sacré, où tout fait sens, à la rencontre de l'autre mais surtout à la rencontre de soi-même. Il pourrait avoir en commun avec la Comédie-Française sa devise : « *Simul et singulis* » – être ensemble et être soi-même. Le coaching a des règles qui s'apprennent, se respectent, et aussi des échappées de l'instant qui relèvent de la magie de la relation. L'intelligence de cœur vient prendre place aux côtés de l'intelligence de situation. À la rationalité des critères déterminés dans un cahier des charges, il allie l'alchimie : quelque chose échappe.

### ***Bibliographie conseillée***

A. Solé, *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Éditions du Rocher, 2000.



## Chapitre 10

# Quelle place en entreprise pour le coaching interne ?

Guillaume PRATE

Comment utiliser le coaching en entreprise de manière optimale ? Le recours total ou partiel au coaching interne est-il une option à envisager ? Le coaching interne peut-il être aussi efficace que le coaching externe ? Peut-il se pratiquer dans des conditions déontologiques satisfaisantes ? Autant de questions que j'aborderai dans cette réflexion sur la place du coaching interne en entreprise.

### ***Comment parler du coaching interne quand on est coach interne ?***

Si le coaching interne semble de plus en plus reconnu comme l'une des formes possibles du coaching, les entreprises restent toutefois partagées dans leurs choix : recours exclusif au coaching externe, au coaching interne, ou bien approche mixte ? Mon objectif, au travers du propos qui suit, est de contribuer à la réflexion sur ce sujet. Au-delà du clivage interne/externe, quel est – à mon avis ! – le dispositif optimal pour utiliser le coaching en entreprise ?

Je m'inspirerai bien sûr de mon expérience dans ce domaine, mais peut-on écrire un article sur le coaching interne quand on est coach interne ? Heureusement, je ne suis pas seulement coach interne, mais aussi responsable du coaching dans l'entreprise à laquelle j'appartiens. Pour éviter – autant que possible – que mon coach interne « intérieur » vous propose une vision trop positive sur le sujet, je me propose de le mettre dans une position délicate en vous présentant un dialogue entre deux parties de moi-même : le coach

interne, qui pense que cette approche a du sens, et le responsable du coaching qui s'interroge sur le meilleur chemin à suivre pour favoriser le développement du coaching dans son entreprise dans le cadre de sa politique de développement du management.

Cette approche m'aidera également à mener à bien ce travail d'écriture qui est une tâche paradoxale pour un coach plus habitué à questionner qu'à affirmer (du moins le croit-il...).

## **Dialogue entre le responsable du coaching (RC) et un coach interne (CI)**

CI. – Cher autre et néanmoins moi-même, je te propose une petite réflexion sur le coaching interne. Je l'aurais volontiers menée sans ton aide. En toute naïveté, je serais prêt à me croire objectif, mais je me méfie autant de ma naïveté que de mon objectivité, et te propose donc ce dialogue pour que tu me poses de multiples questions très embarrassantes. Et puis je ferai bien sûr relire l'ensemble par mon superviseur et deux ou trois coachs externes bienveillants.

*Coaching interne : coaching pratiqué par un coach salarié d'une entreprise pour des salariés de cette même entreprise. Les coachs internes ont en général déjà effectué un parcours dans cette entreprise. Certains ont mené leur parcours pour devenir coach indépendamment de leur activité professionnelle, et d'autres l'ont fait dans le cadre de l'entreprise (celle-ci finançant leur formation).*

RC. – Un dialogue ? Volontiers, mais tu sais que je n'aime pas perdre mon temps et ce n'est pas à moi que la participation à cet ouvrage a été proposée. J'aimerais donc profiter de l'occasion pour réfléchir à l'avenir du coaching dans notre entreprise. Il y a bientôt six ans que l'utilisation du coaching y a été lancée de manière structurée. Depuis le début, nous avons privilégié une approche combinant coaching externe et coaching interne, avec un principe fort : le coaché choisit son coach, ce qui veut dire notamment qu'il ne peut être contraint à utiliser du coaching interne (ce qui est d'autant plus souhaitable qu'il n'y a qu'un seul coach interne !). Pour le moment, notre dispositif s'appuie sur un certain nombre de coachs externes référencés, ainsi que sur un

coach interne unique – toi. Pour accompagner le développement du coaching, vais-je m'appuyer uniquement sur le coaching externe ou bien utiliser aussi davantage de coachs internes ?

CI. – Je suis prêt à t'accompagner dans cette réflexion, sans aucun *a priori*. Je suis ravi car je vais enfin savoir, après toutes ces années, ce que je pense du coaching interne !

RC. – Il serait temps ! Bon, fais tout de même attention, cet ouvrage est sérieux. Petite question préalable : n'est-il pas audacieux que nos fonctions soient cumulées par la même personne ? L'un de nous deux ne devrait-il pas rendre son tablier ?

CI. – Je t'en prie, fais donc !

RC. – Tu sais bien que s'il fallait sacrifier l'une des deux fonctions, l'entreprise favoriserait certainement la mienne.

CI. – Tu sais bien également que l'exercice du coaching est un atout dans l'exercice de la tienne : elle te permet d'avoir une vision du coaching fondée sur une pratique.

### **Le coaching interne est-il du coaching ?**

RC. – Je voudrais d'abord te poser une question un peu embarrassante : le coaching interne est-il du coaching ? Tu sais que tu peux t'exprimer ici en toute liberté : nous sommes absolument seuls sur cette page.

CI. – Je comprends ta question. Quand j'ai démarré, il y a presque six ans, j'entendais souvent dire qu'il n'était pas possible d'être coach en interne, qu'on ne pouvait intervenir comme coach dans un système dont on faisait partie, etc. Aujourd'hui, je n'entends plus ce type d'opinion. Peut-être que mes amis coachs externes ne veulent pas me faire de la peine ?

RC. – Arrête de parler des autres. Toi-même, qu'en penses-tu ?

CI. – Il me semble que si l'on s'en tient aux définitions habituelles, le coaching interne est bien du coaching. D'autre part, l'expérience m'a prouvé qu'il est possible à un coach interne d'accompagner un client dans un cadre de coaching, et que ce client fasse du chemin vers un objectif. On peut aussi laisser les entreprises répondre à la question. De plus en plus d'entre elles ont des coachs internes ; on peut donc supposer qu'elles y trouvent des avantages. Enfin, les

coachs sont coachs en particulier parce qu'ils sont reconnus comme tels par leurs pairs, et l'on peut constater que les coachs internes trouvent de plus en plus leur place dans les associations de coachs. Et puis...

RC. – Bon, bon, je t'arrête, je veux bien admettre que le coaching interne soit du coaching. La question qui m'intéresse porte plutôt sur son efficacité. Le coaching interne peut-il être aussi efficace que le coaching externe ?

CI. – Je ne sais pas répondre à cette question. Il est difficile de comparer les résultats de ces deux approches faute d'études sur le sujet (je n'en connais pas à ce jour), sachant que l'évaluation des résultats du coaching est déjà en soi un sujet complexe.

RC. – Mais alors, comment puis-je avancer sur ce sujet ? Peut-on aborder la question sous un angle théorique en mettant en évidence ce qui distingue le coaching interne du coaching externe ?

### **Qu'est-ce qui distingue le coaching interne du coaching externe ?**

CI. – Bonne idée. Pour aborder ce point, je te propose de nous intéresser au système constitué par le coach, le coaché et un ou deux représentants de l'entreprise : le responsable hiérarchique du coaché, un sponsor (gestionnaire de ressources humaines, responsable de formation...). La manière dont chacun des acteurs de ce système vit ses relations avec les autres acteurs influe sur la manière dont se passe le coaching et sur son efficacité : comment le coach interne ou externe vit-il sa relation avec l'entreprise ? Comment le coach interne ou externe vit-il sa relation avec son client ? Comment le fait qu'un coach soit interne influe-t-il sur sa pratique ? Comment le coaché voit-il son coach, qu'il soit externe ou interne ?

RC. – Cela fait beaucoup de questions. Sois méthodique, s'il te plaît.

#### ***Relation coach → entreprise***

CI. – Je commencerai par m'intéresser à la relation entre le coach et l'entreprise. S'il est interne, le coach ressent-il sa fonction comme indépendante et respectée ? ou bien comme contestée et sous surveillance ? A-t-il le sentiment que son métier et sa déontologie sont connus et compris ? Risque-t-il d'être un instrument de la politique de l'entreprise, ou même de son projet concernant tel ou tel salarié ? Attend-on de lui qu'il soit une source d'information ? Est-il dans une obligation de moyens, selon l'esprit du coaching, ou bien de résultats ?

Tous ces éléments auront bien sûr une influence sur sa pratique, et le coach interne semble plus courir un risque que le coach externe parce qu'il n'a qu'un seul client qui est son employeur. Mais c'est justement pour cette même raison que les coachs internes sont dans l'obligation d'être d'une grande rigueur avec le cadre et la déontologie du coaching : la pérennité de leur fonction en dépend. Le coach externe peut également se poser les questions listées ci-dessus. En principe, le fait d'avoir plusieurs clients lui permet d'être plus indépendant. Mais ceci peut devenir théorique dans un univers de forte concurrence. Devant ces questions, le professionnalisme du coach compte sans doute davantage que le fait qu'il soit interne ou externe.

RC. – Bon, tu es en train de déplacer le débat : du terrain externe/interne, tu passes à la question du professionnalisme ? Pourrais-tu illustrer tout cela par des situations vécues ? Par exemple, est-il arrivé qu'on te pose des questions indiscrètes ?

CI. – C'est arrivé une ou deux fois, mais pas plus. Cela n'a jamais été un problème. La déontologie du coaching est tout à fait connue et comprise dans notre entreprise.

RC. – T'est-il arrivé d'accepter un coaching que tu n'aurais pas dû accepter ?

CI. – Il ne m'est jamais arrivé qu'on me demande un coaching cosmétique pour un manager dont l'entreprise aurait l'intention de se séparer. En revanche, il m'est arrivé deux fois d'avoir des coachings dont j'ai découvert qu'ils avaient été proposés au coaché pour compenser des erreurs de management... Il est possible que le fait que je sois interne ait favorisé ces demandes, mais cela peut sans doute arriver également à un coach externe.

RC. – Tes coachés sont-ils toujours motivés ?

CI. – Je vérifie toujours soigneusement la motivation des coachés. Dans le cas où le coaching a été initialement suggéré par la hiérarchie ou la RH, il est possible qu'une forme de discipline conduise le coaché à prétendre être motivé : c'est un risque. J'ai toutefois observé que la motivation, qu'elle soit au départ réelle ou un tant soit peu simulée, était quasiment toujours rapidement nourrie par la démarche elle-même. Il peut aussi arriver qu'un client soit motivé, mais que cette motivation se révèle davantage nourrie de curiosité que d'un réel désir de changer. Ce n'est pas, à mon avis, un problème spécifiquement lié à l'interne.

RC. – T'est-il arrivé de te préoccuper de l'avis de l'entreprise sur l'issue de tel ou tel coaching ? T'arrive-t-il d'être un peu inquiet parce que tu sens que ton client pourrait prendre une décision qui n'est pas celle que l'entreprise souhaite lui voir adopter ?

CI. – Il est vrai qu'avec le coaching, l'entreprise fait le pari paradoxal que plus le manager sera en harmonie avec lui-même, plus elle s'y retrouvera. Je communique toujours en interne sur ce pari, mais je ne suis pas certain qu'il soit bien compris.

RC. – Arrête tes sous-entendus. Tu sais bien qu'il est arrivé que le fait qu'une personne refuse un poste te soit indirectement reproché.

CI. – Effectivement. Il m'est arrivé de sentir que le chemin pris par le coaché ne conviendrait pas à l'entreprise. Cela n'a pas – je l'espère ! – influé sur ma manière de l'accompagner. La même chose peut arriver à un coach externe. Est-il plus libre que moi par rapport à cela ? Tout dépend de la manière dont il vit sa relation avec l'entreprise. Dans ma position actuelle, je pourrais me sentir plus contraint. Mais je ne me sens pas prêt à faire de compromis sur ce sujet. Du fait que je n'ai qu'une entreprise comme client, je n'y ai pas intérêt. Pour le coach externe, le fait d'avoir plusieurs entreprises comme clients est en principe une force. Mais qu'en est-il de cette force dans un univers très concurrentiel ? Là encore, le professionnalisme du coach compte sans doute davantage que le fait qu'il soit interne ou externe.

### ***Relation coach → coaché***

CI. – Intéressons-nous maintenant à la relation entre le coach et le coaché. Le coach perçoit l'univers du coaché au travers d'un double filtre : le sien et celui du coaché. Le filtre du coach externe est influencé par son expérience dans d'autres entreprises, ce qui peut l'amener théoriquement à mettre en cause la vision du monde présentée par le coaché plus facilement qu'un coach interne qui partage le même référentiel que son client. Mais c'est justement sa connaissance de l'entreprise qui peut amener le coach interne à mettre en cause cette vision du monde. Le piège pour le coach interne est de croire qu'il connaît la solution à une situation du fait de sa connaissance de l'entreprise, et d'orienter son client dans ce sens. Mais n'est-ce pas un piège pour tout coach ? Sans s'en rendre compte, le coach interne risque d'emmener son client vers une solution trop adaptée, et le coach externe vers une solution trop risquée. Là encore, le professionnalisme et l'expérience du coach comptent sans doute davantage que le fait qu'il soit interne ou externe.

RC. – La question est celle des croyances sur l'entreprise partagées par le coach interne et son client. Ce référentiel est important, de même qu'au-delà de la fiction de ce dialogue, le référentiel des croyances que nous partageons sur le coaching interne est substantiel ! Il est probable que ce référentiel soit plus important que dans le cas d'un coach externe et son client.

CI. – Effectivement, le risque existe que des pistes d'actions ne soient pas explorées parce qu'elles paraissent inenvisageables au coaché, et que son coach ne l'amène pas par son questionnement à les explorer. Même si le coach n'est pas un conseiller, son questionnement ne peut être neutre. À l'inverse, la connaissance de l'entreprise qu'a le coach peut parfois l'amener à aider son client à envisager d'emblée les pistes d'actions les plus immédiatement opérationnelles, voire à éviter des erreurs. Je me rappelle un coaché qui avait travaillé avec un coach externe très expérimenté et qui me racontait que ce travail l'avait amené à challenger son N + 1, ce qui avait eu pour lui des conséquences qu'il estimait néfastes. Le coach externe avait fondé son travail sur des croyances en l'efficacité du dialogue et de l'ouverture. Je connaissais ce N + 1, et cette connaissance m'aurait sans doute amené, si le coaché avait été mon client, à le questionner très à fond sur les risques d'une telle démarche...

RC. – Il est vrai que je constate que les coaches externes qui travaillent régulièrement avec nous estiment que la connaissance de l'entreprise qu'ils ont acquise est un plus dans leur pratique du coaching avec nos collaborateurs.

CI. – Cette connaissance facilite une compréhension rapide du contexte, ou du moins l'impression que l'on se comprend et que l'on partage un référentiel commun. Que nous soyons interne ou externe, nous avons une vision de l'entreprise. Par exemple, j'ai conscience que je vois mon entreprise comme un milieu où le management est davantage dans le contrôle que dans la confiance, et j'ai conscience de ces lunettes que j'ai sur le nez !

### ***Relation coaché → coach***

RC. – Le client n'a-t-il pas des projections particulières sur un coach interne ?

CI. – Le coaché suppose un certain savoir à son coach. S'il s'agit d'un coach interne, la connaissance qu'il est supposé avoir de l'entreprise peut être l'une des raisons du choix du coaché. L'impression de partager un référentiel, une culture peut favoriser les échanges au début du coaching. Nous avons évoqué plus haut le risque que cette impression entraîne pour le coach interne. Le coaché peut aussi supposer que le coach interne sait « comment il faut s'y

prendre » dans l'entreprise, et même qu'il a un certain pouvoir d'influence et pourra l'aider. Ce peut être justement la raison pour laquelle il a été choisi... Le coach interne professionnel devra bien sûr le détromper. Je fais la différence entre le pouvoir projeté sur le coach interne du fait qu'il est interne, et celui qui est projeté sur lui parce qu'il est coach. Je trouve important de me dépouiller rapidement du premier de ces pouvoirs, de dire rapidement et clairement que ma connaissance de l'entreprise n'est pas exhaustive, que je n'ai bien sûr pas vocation à intervenir pour le compte de mon client, etc. Se dépouiller du second est plus long. C'est l'objet du chemin d'autonomie qu'il va parcourir avec moi.

RC. – Le coaché peut aussi hésiter à dire certaines choses au coach interne s'il craint qu'elles soient ensuite connues de l'entreprise ?

CI. – Si le coach interne est professionnel, il n'y a pas plus de raison que la confidentialité ne soit pas respectée que s'il s'agissait d'un coach externe. Mais la confiance ne se décide pas. La question est donc plutôt : le coaché a-t-il la possibilité de choisir un coach en qui il ait confiance ?

RC. – Tu as raison. C'est pour cela que je tiens à ce que le coaché puisse choisir son coach, et en particulier puisse choisir un coach externe s'il le souhaite.

CI. – Quelles conclusions tires-tu de cette brève analyse du système coach/coaché/entreprise ?

RC. – Qu'il n'est pas possible de différencier simplement les coachings interne et externe : cette différence se réduit considérablement si l'on compare un coach externe et un coach interne expérimentés et professionnels.

CI. – Oui, à mon avis les questions de fond sont plutôt les suivantes : un cadre et une déontologie du coaching sont-ils en place dans l'entreprise ? sont-ils connus ? Qu'il soit interne ou externe, le coach est-il professionnel et expérimenté ? Peut-il pratiquer son métier dans des conditions déontologiques satisfaisantes ? Le coaché peut-il entreprendre une démarche de coaching sans y être contraint, avec un coach qu'il a choisi, en qui il a confiance ? L'entreprise dispose-t-elle d'un vivier de coaches professionnels et expérimentés correspondant à ses besoins ?

RC. – Il me semble que notre offre actuelle entre dans ce cadre. Mais comment aller plus loin ? Nous avons évoqué des différences et nous en sommes plutôt arrivés à ce qui distingue deux coaches. Mais peut-on tout de même identifier des avantages et inconvénients liés à l'externe et à l'interne, afin que je puisse avancer dans ma réflexion ?

## Pour aller plus loin

Il me semble que la meilleure solution pour aller plus loin est d'aller à la rencontre de coachs internes et d'échanger avec eux sur leurs expériences. À ma connaissance, on trouve des coachs internes chez EDF, IBM, France Télécom, à la SNCF, La Poste, la RATP, au CIC, aux AGF, à la Ville de Paris, à la Banque de France, aux Caisses d'Épargne, au Crédit foncier, et dans bien d'autres entreprises et administrations. Certaines expériences ont donné lieu à des ouvrages (cf. ci-dessous).

### Quels sont les avantages et inconvénients du coaching interne et du coaching externe ?

RC. – Voyons, j'aimerais bien essayer de résumer les avantages et inconvénients du coaching interne. Je ne reviendrai pas sur les aspects que nous avons déjà évoqués. Disons qu'une connaissance de l'entreprise et de sa culture peut favoriser initialement la relation et le dialogue, mais qu'elle peut sans doute conduire le coach interne à accepter trop facilement la vision du monde présentée par son client.

CI. – À tempérer comme nous l'avons vu, le coach fonctionne dans un système complexe avec le coaché et l'entreprise, système qui présente des risques spécifiques selon qu'il est externe ou interne. J'observe que cette différence est une richesse pour les clients : certains préfèrent un coach qui n'ait rien à voir avec l'entreprise, d'autres au contraire un coach qui ait une expérience de l'entreprise et une connaissance de sa culture.

RC. – Sachant qu'un recours exclusif au coaching interne ne présenterait pas cet avantage. De plus, le choix serait réduit au nombre nécessairement limité de coachs internes. Il me semble que, du point de vue du coaché, le coaching interne ne peut se concevoir qu'associé à du coaching externe. Son intérêt est alors de contribuer à la diversification de l'offre au bénéfice d'une partie des coachés qui préfèrent un coach connaissant leur monde de l'intérieur. Ce qui m'intéresse également, en tant que responsable du coaching, est de disposer avec les coachs internes de relais pour contribuer au développement de cette approche.

CI. – Oui, le coaching est une approche très efficace, à condition d'être utilisée dans un cadre rigoureux. Nous avons encore un gros travail de communication à faire sur ce sujet (ce qui est également dans l'intérêt des coachs externes).

Au-delà du coaching, les coachs internes peuvent être porteurs de la culture du développement, et favoriser sa diffusion dans un univers encore davantage orienté vers l'évaluation que vers le développement, malgré les progrès de ces dernières années. Leur connaissance de l'entreprise les aide dans cette mission. Je vois là l'avantage essentiel du coaching interne. De plus, le coaching interne donne la possibilité de tirer parti de vocations internes au développement des autres : leur permettre de le faire en tant que coachs internes est un gage de professionnalisme, plutôt que de générer des frustrations et des pratiques hors cadre.

RC. – C'est vrai, mais si je vais dans ce sens, comment développer le coaching interne ? J'ai de plus en plus de volontaires : comment valider leur projet ? S'il est validé et qu'ils commencent à pratiquer, ils ne seront par définition pas expérimentés. Comment assurer leur montée en puissance ? Seront-ils coachs à temps complet, ou bien à temps partiel tout en ayant une autre fonction ? Comment gérer leurs carrières ? Ne vaudrait-il pas mieux recruter ces coachs internes à l'extérieur ?

CI. – Cela fait beaucoup de questions ! Voyons, je pense qu'il faut un système de validation pour tout nouveau coach interne analogue au référencement d'un coach externe... à la différence près que le coach interne sera *a priori* un débutant. Il faudra donc gérer une période de montée en puissance, ce qui n'est pas optimal pour l'efficacité du coaching : le nouveau coach interne acquerra son expérience dans l'entreprise, alors que celle-ci pourrait trouver des coachs externes déjà expérimentés. L'entreprise aurait-elle ainsi intérêt à recruter comme coachs internes des coachs externes déjà expérimentés ? Pour organiser le coaching, il me semble que cela aurait du sens, mais le cadre est déjà en place dans notre entreprise. De plus, le coach recruté à l'extérieur n'aurait bien sûr pas l'atout que j'ai attribué au coaching interne depuis le début de cette discussion : la connaissance de l'entreprise et de sa culture.

RC. – Oui, il serait sans doute préférable de privilégier les candidats internes malgré la difficulté que représente leur montée en puissance. Mais quel sera le parcours de ces coachs internes ? Quelle carrière envisages-tu pour toi (et moi en passant) ?

CI. – Tu sais bien que je n'envisage pas d'autre avenir que d'être coach et, donc, si je reste dans cette entreprise, que de conserver mes fonctions actuelles. Revenons à la gestion de carrière : rien n'empêche un coach interne d'évoluer, qu'il continue ou pas à pratiquer le coaching. La difficulté est que le coach, même

s'il ne prend pas de clients qu'il risque de côtoyer aujourd'hui, risque de les retrouver demain comme collègues, patrons ou subordonnés. Ce risque est toutefois limité dans un grand groupe aux entités bien séparées si l'on veille à ce que les coachs internes n'aient pas de clients dans leur environnement.

RC. – Certes, mais tu me montres clairement les difficultés liées à l'utilisation du coaching interne, alors qu'il existe un vivier très important de coachs externes aux expériences diversifiées. Le développement du coaching interne est une aventure complexe ! Que dirais-tu de rester le seul coach interne du groupe ?

CI. – Je n'en ai aucune envie. La culture du développement a besoin de nombreux ambassadeurs. De plus, si tu souhaites proposer aux coachés un véritable choix entre coaching interne et coaching externe, il faut qu'il y ait plusieurs coachs internes ! N'oublions pas également que le coaching interne a un coût moindre, avantage souvent invoqué en sa faveur.

RC. – Es-tu bien certain de cet avantage ? Nous sommes ici entre nous et je te promets que je ne le dirai à personne...

CI. – Euh... En fait, le calcul n'est pas évident car les coachs internes ont en général d'autres activités : comment les valoriser ? Tout dépend aussi de leur niveau de salaire, qui dépend du parcours qu'ils ont eu avant de devenir coach interne... Les simulations que j'ai faites me conduisent toutefois à penser que le coût horaire du coaching interne est en moyenne inférieur à celui du coaching externe.

RC. – Penses-tu que ce coût inférieur ait pu induire un biais dans le choix des coachs, que certains managers ou RH aient pu pousser un coaché à te sélectionner pour bénéficier d'un coût inférieur ?

CI. – Oui, j'ai conscience que cet élément a pu entrer en ligne de compte dans deux ou trois cas, bien que la déontologie soit très claire sur le sujet. Quoi qu'il en soit, le plus important pour moi, c'est que l'extension du coaching interne est une manière de diminuer le coût moyen du coaching, et donc d'augmenter le nombre des bénéficiaires.

## À retenir

- Le fait qu'un coach soit professionnel, expérimenté, et puisse pratiquer son métier dans des conditions déontologiques satisfaisantes compte davantage que le fait qu'il soit interne ou externe.
- Une offre combinée externe et interne propose une diversité de choix intéressante pour les coachés.
- Le coaching interne apporte en outre dans l'entreprise une expertise sur le coaching, une force interne de diffusion de la culture du développement, des coachings moins coûteux permettant d'élargir l'utilisation du coaching.

### ***Quel choix faire entre coaching externe et coaching interne ?***

RC. – Après réflexion, il me semble que j'ai intérêt à continuer à développer à la fois l'offre externe et l'offre interne afin de bénéficier des avantages conjugués de ces deux approches. Les raisons qui me pousseraient à étendre l'offre interne seraient de m'appuyer sur les vocations existantes pour offrir un choix diversifié aux coachés, favoriser l'utilisation du coaching, et au-delà du coaching contribuer à la diffusion d'une culture du développement, réduire le coût du coaching et élargir son utilisation. Les inconvénients seraient principalement les risques liés à la montée en puissance et à la gestion de carrière de ces coachs internes.

CI. – Quel serait pour toi l'intérêt principal de ce choix ?

RC. – Je dois dire que je suis particulièrement sensible à la diffusion de la culture du développement. La culture de marché qui est actuellement dominante dans l'entreprise va plutôt dans le sens d'un contrôle accru de ses activités pour en maîtriser les risques et en garantir les résultats. Par contagion, il me semble qu'elle va plutôt dans le sens d'un contrôle accru, dans la pratique du management et la gestion des ressources humaines, qui n'est favorable ni à la performance de l'entreprise ni au respect des personnes. La culture du développement repose au contraire sur le pari que la performance d'une personne ou d'une équipe sera optimale si l'entreprise, son management prend le risque de lui laisser un espace de confiance.

CI. – Nous sommes bien d'accord : le développement des managers favorise le fait qu'ils prennent davantage ce type de risque ! Mais je t'arrête là car tu risques de déborder sur la page suivante. Je vais bien vite faire relire ce dialogue par deux ou trois coachs externes et internes de mes amis. Rassure-toi, cher lecteur, quand tu liras ces lignes, cette relecture aura été effectuée !

### ***Bibliographie conseillée***

D. Pettersson, *Guide pratique du coaching interne*, Gualino, 2005.

A. Richet, *Le Coaching en interne – À l'aube du développement managérial durable*, Demos, 2005.



## Chapitre 11

# Le coaching dans le développement des futurs dirigeants au sein de EADS

Hervé BORENSZTEJN

En quelques années, le coaching s'est imposé comme l'outil de développement personnel efficace pour préparer les futurs dirigeants de EADS, et ce, en dépit d'une perception historique extrêmement variée de ce que le coaching peut signifier.

EADS a mis en place une politique volontariste de développement des futurs dirigeants pour pouvoir faire face à un double danger : une pyramide des âges déséquilibrée et une raréfaction des talents dans le monde de l'industrie et des technologies.

Cette politique de développement comprend le coaching comme l'un des médias importants pour la réussite d'une telle démarche, très ambitieuse par son ampleur et par sa dimension européenne.

### ***EADS : un observatoire du coaching !***

Un observatoire du développement du coaching : telle est l'impression que l'on a en regardant comment EADS travaille sur le sujet. Fort de sa présence en France, Allemagne, Espagne et Grande-Bretagne, avec des équipes de management partiellement locales, et partiellement internationales, EADS offre en effet une image assez précise de l'état du management dans le monde industriel, essentiellement en Europe.

Au moment où le coaching commence à être utilisé systématiquement chez EADS vers les années 2002-2003, sa perception est très contrastée : en Grande-Bretagne, l'accompagnement par un coach est quasiment un dû dès lors que les performances sont là ! C'est l'attribut incontournable du « haut potentiel » pour développer ses capacités à viser des postes toujours plus importants. En Allemagne, à l'opposé, le coaching est le signe visible d'une situation difficile dans laquelle se débat le manager. En Espagne, le mot n'est même pas prononcé. En France, la situation est plus contrastée, et se situe quelque part entre les situations anglaise et allemande.

L'introduction systématique du coaching dans certains programmes de développement des hauts potentiels, en 2003-2004, ne s'est pas faite simplement compte tenu de ces différences de perception. Néanmoins, il était évident que c'était la mesure à proposer pour compléter par des actions individuelles, des programmes collectifs performants.

## Montée en puissance du coaching chez EADS (2002-2003)

Le coaching existe sans doute depuis longtemps chez EADS et ses compagnies fondatrices<sup>1</sup>. Il s'est souvent présenté sous forme de conseil de synthèse, ou d'action de formation individualisée.

*Coaching : relation individuelle de soutien au manager pour l'amélioration de ses résultats professionnels.*

*Les parties prenantes du coaching : le coaché (manager ou dirigeant qui bénéficie d'un coaching) ; le coach (prestataire interne ou externe disposant de la qualification professionnelle et du référencement interne pour faire fonction de coach) ; le sponsor (mentor du coaché, ou responsable fonctionnel ou opérationnel du coaché) ; le partenaire RH (il pilote le process du coaching et gère les interfaces entre les parties prenantes).*

---

1. EADS a été fondé en juillet 2000 par la fusion des groupes Aérospatiale-Matra (français, lui-même issu de la fusion du Groupe Aérospatiale et de Matra), DASA (allemand, filiale aéronautique de Daimler Chrysler) et CASA (espagnol).

Le moment important dans le développement du coaching chez EADS se situe en 2003, quand un nouveau programme de développement des dirigeants est créé. Il vise à préparer une centaine de managers internationaux à potentiel à prendre à court terme des postes de dirigeants (« *executives* »). Ce programme, intitulé « EXPAND », prend la relève d'un ancien programme hérité de DASA nommé « Executive Development Program, EDP<sup>1</sup> » proposé depuis une trentaine d'années à une petite élite (une quinzaine de personnes par an tout au plus). Les EDP ont constitué un réseau puissant de dirigeants de DASA (EDP alumni), dont certains ont pris des responsabilités importantes au moment de la création de EADS.

De par la puissance des alumni de EDP, il n'a pas été facile de créer un nouveau programme au cahier des charges simple : former suffisamment de dirigeants potentiels pour faire face au vieillissement des dirigeants en place et à la croissance du Groupe nécessitant davantage de dirigeants, et en créant un cursus dont les sujets correspondraient aux enjeux à venir du Groupe EADS, notamment son développement industriel, son internationalisation, et sa complexification. Compte tenu des contraintes de disponibilité, il s'est agi de proposer un programme dont la partie présentielle ne saurait excéder une quinzaine de jours. Enfin, le budget EXPAND devait être équivalent au budget EDP.

Il est apparu assez vite que nous atteindrions cet objectif en multipliant des approches pédagogiques variées, notamment pour prendre en compte la diversité culturelle des participants potentiels, provenant d'une quinzaine de pays, de filiales très diverses avec des modes de fonctionnement différents. De fait, EXPAND<sup>2</sup> fonctionne avec des modalités telles que : séminaires spécialisés, conférences plénières, témoignages de dirigeants, études de cas, lectures préparatoires, *action learning*, simulation information à distance, e-learning, e-room et classes virtuelles, tests en ligne, learning expéditions, coaching individuel.

- 
1. EDP était un programme long (une trentaine de jours par an) proposé pour très peu de personnes (maximum 15 personnes par an), avec un contenu que je qualifierais de « baroque » : un mélange curieux d'action learning, de méthodes expérientielles contribuant à créer un esprit de corps puissant, d'outils pédagogiques contestables (notamment pour l'interculturel) et avec beaucoup d'interventions de dirigeants, souvent eux-mêmes anciens EDP.
  2. Sous ma direction, EXPAND a été conçu par N. Groesch, puis repris et optimisé en 2006 par S. Haman.

La dimension individuelle de EXPAND intervient lors du premier module. Après quelques travaux de groupe, les participants se voient assigner un coach de même langue maternelle que la leur. Ils travaillent ensemble un après-midi, à partir de matériaux collectés avant que le programme n'ait commencé (notamment avec un feed-back à 360°, ainsi que d'autres tests : MBTI, Firo B...). À l'issue de cette session, un second rendez-vous est pris plusieurs semaines plus tard, quand le participant a retrouvé son cadre de travail usuel. Après ce rendez-vous, la prolongation du coaching est l'affaire du participant qui peut décider de poursuivre ou non la relation entamée, sur son propre budget.

Inséré dans un programme collectif comme EXPAND, le coaching prend une dimension absolument remarquable au point de rester le point de référence d'un programme qui comprend pourtant des moments très forts (interventions des P.-D.G., voyage de l'ensemble de la promotion en Chine...). Par la réputation du programme, le feed-back des participants et la qualité des coachs intervenant dans le programme, la perception du coaching chez EADS a été radicalement transformée à partir de ce moment.

## L'expansion du coaching (2004-2006)

Après le succès de EXPAND, et l'intégration réussie du coaching dans notre offre pédagogique, nous avons développé un nouveau programme visant la préparation des dirigeants (*executives*) à accéder à des postes de direction générale (*senior executives*). Ce programme, baptisé ACHIEVE<sup>1</sup>, a été conçu en 2004-2005 pour une quinzaine de dirigeants à potentiel. L'offre intégrée de coaching y est plus développée que pour EXPAND puisque la relation entre le participant et son coach va durer une année complète à travers une vingtaine de sessions qui encadrent des activités collectives spécifiques.

Dans la même période, quelques divisions (notamment la plus importante de EADS, à savoir AIRBUS) ont systématisé le recours au coaching pour assurer le développement de leurs dirigeants. Des contrats cadres ont été signés avec

---

1. Conçu par A. Hensgen.

quelques prestataires disposant d'un nombre important de coaches de nationalités différentes, capables d'intervenir en Europe, et des campagnes de coaching ont été lancées.

En parallèle, nous avons également créé un programme spécial pour de jeunes professionnels de la fonction ressources humaines, intitulé « HR for HR ». Je mentionne explicitement ce programme (qui n'a pas duré longtemps) parce que ce fut un test intéressant de coaching interne (les participants étant coachés par quelques professionnels RH de EADS).

## Professionnalisation du coaching

À partir de cette période (2004), nous avons mis en place un groupe de travail composé de professionnels RH de nos différentes divisions<sup>1</sup> pour harmoniser les pratiques de coaching à travers le Groupe EADS. Ce groupe de travail était piloté par Leadership Development & Learning (LD & L). Parmi les participants désignés pour représenter leurs entités opérationnelles, se trouvaient plusieurs personnes certifiées coaches, et dont certaines d'entre elles exerçaient en interne.

Après quelques réunions de travail, nous avons pu nous accorder sur une même définition du coaching, ainsi que sur la mise au point d'un référentiel du coaching (« *the EADS Coaching Policy* »), listant l'essentiel de ce qui constitue à présent les bonnes pratiques du coaching chez EADS. Un second document a également été préparé à destination de l'ensemble du management portant sur « tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le coaching sans jamais oser le demander » (« *EADS Coaching Guide* »). Vulgariser le coaching sur la base des expériences rassemblées dans l'ensemble du Groupe EADS a permis de le rendre compréhensible pour tous, de le dédramatiser dans certains pays, de le rendre plus accessible dans d'autres, et parfois de le re-sacraliser. Bref, de pouvoir en faire un outil « normal » de développement des ressources humaines pour tous nos managers dans tous nos pays d'activité.

---

1. Airbus, Eurocopter, Astrium (Espace), Défense, Transport militaire aérien.

## Coachs internes ou externes ?

En parallèle de ces actions de développement et de promotion, un nombre croissant de professionnels RH ont suivi des formations pour devenir coachs. Ces formations (notamment chez Alter & Coach) avaient pour objectif, non pas de disposer de coachs internes, mais de pouvoir prescrire du coaching, voire de pouvoir choisir des coachs externes en ayant nous-mêmes une connaissance « intime » de la discipline.

Nous restons convaincus actuellement que le coaching interne présente plus d'inconvénients (essentiellement les conflits potentiels d'intérêts entre dirigeants) que d'intérêts (coût réduit, facilités d'usage).

### À retenir

De toute la panoplie de méthodes et d'outils actuellement disponible sur le marché du développement des ressources humaines, le coaching occupe une place tout à fait spécifique qui lui confère une valeur particulière. Programme par nature individualisé, mais qui peut s'inscrire facilement dans un cadre collectif de programme de développement, le coaching se place à la croisée des chemins du *management development* et de l'*executive education*. Cette place particulière a d'ailleurs été longtemps un obstacle au développement du coaching dans la mesure où il ne s'inscrivait pas facilement dans l'organigramme des directions des ressources humaines et que, de ce fait, il ne se trouvait pas toujours des personnes pour en prendre la responsabilité.

Un autre frein au développement du coaching a été jusqu'à présent le manque de maturité de l'offre, à savoir la jeunesse du marché et sa grande hétérogénéité. Cet obstacle est en train de se lever à la fois du côté de l'offre avec la professionnalisation des coachs, et du côté de la demande avec des clients, les entreprises, qui deviennent plus exigeants sur les résultats attendus.

La grande vertu du coaching est de pouvoir s'adresser, dans une grande diversité de contextes professionnels, à la fois à la sphère personnelle et comportementale, et à la sphère professionnelle pour améliorer la performance. De ce point de vue, l'intérêt du coaching peut difficilement être contesté, dès lors que toutes les parties prenantes font l'effort nécessaire de rendre la plus objective possible la relation coach/coaché/entreprise.

## Les années de maturité (2006-...)

Le coaching est devenu depuis 2006 un outil normal de développement, qui complète une palette à présent très fournie puisqu'elle s'est étoffée par une offre de mentoring, un *development center* interne, ainsi qu'une plate-forme spécifique de 360° feed-back. L'ensemble de ces outils sont cohérents les uns vis-à-vis des autres grâce à un référentiel de compétences de leadership qui a été déployé dans l'ensemble du Groupe EADS et qui porte sur six domaines :

- *Lead courageously;*
- *Drive excellence & innovation;*
- *Deliver in a global environment;*
- *Generate customer value;*
- *Communicate honestly and effectively;*
- *Develop self and others.*<sup>1</sup>

À l'occasion du déploiement des *development centers* et de la plate-forme de 360° feed-back, nous avons cette fois-ci fait le choix de former nos propres consultants internes pour opérer avec ces outils. Nous avons mis en place avec des consultants externes les formations et les processus de certification interne permettant de lancer des campagnes importantes (plusieurs centaines de participants) en gardant une maîtrise des coûts de fonctionnement. Plusieurs dizaines de professionnels RH ont ainsi été certifiés. Outre l'intérêt économique évident (pour résumer, les coûts de fonctionnement sont divisés par 8 à 10), ce dispositif a permis la création d'une communauté de pratiques qui transcende nos entités opérationnelles et qui partage des outils développés en commun.

À ce jour, les feed-back que nous recevons de nos salariés et de leurs managers sont très positifs. Évidemment, ces interventions sont bien différentes des coachings, et nous n'entendons pas remettre en cause notre choix de recourir à des coachs externes actuellement. Mais il est probable que la question reviendra à l'ordre du jour dans les prochaines années.

---

1. Diriger avec courage ; piloter l'excellence et l'innovation ; réaliser dans un environnement global ; produire de la valeur pour le client ; communiquer avec honnêteté et efficacité ; se développer soi-même et développer les autres.

## Pour aller plus loin

Caractérisation du coaching chez EADS :

- Pour EADS, le coaching est une mise en relation qui vise à aider un manager à améliorer ses *résultats professionnels*. À travers le processus du coaching, le manager approfondit sa compréhension du contexte, se met en situation de réaliser son potentiel, trouve en lui-même des réponses aux questions organisationnelles ou managériales traitées avec le coach, et souvent trouve une meilleure qualité de vie grâce à une mise en harmonie entre lui-même et son job.
- Lors des sessions, le manager choisit l'objet de la séance tandis que son coach écoute et contribue au sujet à travers des questionnements, des observations et différents outils d'aide<sup>1</sup>. Cette interaction permet de clarifier la question et de pousser le manager vers *la prise de décision et l'action*. Le coaching catalyse les progrès individuels en offrant la possibilité de concentrer la réflexion sur des questions précises.
- Le coaching se focalise sur le coaché, vers où il souhaiterait évoluer et ce qu'il doit faire pour y parvenir, en prenant conscience que les résultats obtenus seront le fruit de ses intentions et de sa volonté, de ses choix et de ses actes, avec le support du coach et de sa technique.

### ***Un outil mature d'accompagnement personnel au service de la stratégie***

En l'espace de quatre ans, le coaching est passé d'une pratique hétérogène, incontrôlée et inefficace à un dispositif homogène, efficace et s'inscrivant dans une pratique plus globale du développement des ressources humaines d'une grande multinationale industrielle européenne.

Le résultat est à inscrire au crédit du coaching lui-même, car ce changement a été rendu possible par la démonstration *in vivo* de son efficacité et de ses spécificités qui en font un outil incontournable de développement.

---

1. Chez EADS, nous considérons que le choix d'outils, de méthodes ou de supports n'est pas essentiel à la réussite du coaching ; de ce point de vue, nous ne cherchons pas à imposer telle ou telle école de coaching.

### ***Bibliographie conseillée***

H. Borensztein et S. Haman, *Coaching Guide & Coaching Policy*, document interne EADS, 2006.

T. Chavel, *Le Coaching du dirigeant : retrouver le sens de son action*, Eyrolles, 2007.

D. Garvin, *Learning in Action*, Harvard Business School Press, 2000.

T. Neff et J. Citrin, *You're in Charge – Now What ?*, Crown Business, 2005.

J. Pfeffer et R. Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, 1999.



## Chapitre 12

# Peut-on coacher le changement ?

André de CHÂTEAUVIEUX

Accompagner un dirigeant et son équipe pour franchir un cap stratégique, coacher de hauts potentiels pour déployer un nouveau mode de gouvernance, développer la capacité de changement d'une organisation... Autant de situations qui semblent conférer au coach un pouvoir singulier pour « conduire », « manager », « accélérer » et réussir le changement.

Le changement humain est-il « coachable » ? Le coach est-il un stratège du changement ? À quelles sources trouve-t-il sa puissance ? Et, comment se confronte-t-il à ses limites ?

### ***Le coach, stratège du changement ?***

Est-il possible de conduire le changement ? J'ai perdu cette illusion lors de mon passage de conseil-expert en « conduite humaine du changement » vers le métier de coach. Un passage, ou plutôt le désapprentissage patient d'une expertise construite au fil des ans, au cœur de changements drastiques, complexes. Une transformation continue, personnelle, ou peut-être un simple changement de regard sur le changement : le changement humain est un processus vivant, 100 % naturel. Et, comme la vie, il ne s'apprend que dans l'instable et l'incertain.

Pourtant, vouloir le conduire et même l'accélérer, est parfois une demande de l'entreprise et une promesse du coach. Ainsi le coaching sportif, avec ses dimensions d'entraînement à l'excellence, de discipline et de haute performance, participe de ce désir de puissance transposé au management.

Le champ des thérapies – cognitive et comportementale, « stratégique », « brève », « orientée solutions » – propose aussi au coach des protocoles et des modèles d'intervention pour changer plus vite, plus efficacement.

### ***Tirillé entre le désir de puissance et le vulnérable***

Ces nouvelles « technologies du changement » sont une réponse à l'exigence continue d'efficacité : davantage d'outils pour des résultats plus tangibles et plus rapides. Ces approches prennent leurs sources dans la psychanalyse. Mais, depuis Freud, un retournement s'est produit sur « le marché du changement ». Hier, la cure durait des années, avec plusieurs séances hebdomadaires pour le « patient » ; le temps nécessaire pour que les jeux transférentiels s'installent, se répètent, se conscientisent puis se transforment... Aujourd'hui, le coach d'entreprise accompagne le client dans un parcours prédéfini, pendant quinze ou vingt heures sur quelques mois. Hier, « gouverner, éduquer et soigner » étaient des « métiers impossibles », car garantis d'emblée d'un succès incertain.

*Métiers impossibles : Freud recense trois métiers impossibles : diriger, éduquer et soigner. Impossible, car pour chacun d'eux « on peut d'emblée être sûr d'un succès insuffisant ». Comme le coaching, ces métiers sont un mélange d'inné, d'éthique, de savoir, d'action, d'expérience, d'intuition et de bricolage.*

Aujourd'hui, le coaching des dirigeants de proximité se focalise sur des objectifs contractualisés et évalués avec le « prescripteur », ajoutant aux paradoxes du pouvoir moderne.

Le coaching se situe dans un entre-deux : d'un côté, le désir de puissance au service des dirigeants, la quête de l'excellence, et de l'autre côté, l'imprévisible, le désordre, l'indécidable, le complexe, le vulnérable, l'humain. Et le coach d'entreprise est tirillé entre deux pôles : posture stratégique ou thérapeutique, désir de prescription ou position basse, intervention « brève » ou écoute « patiente ». Cette tension se rejoue dans la relation entre le client et son coach, dans cet autre entre-deux où s'affrontent et s'embrassent les peurs de l'un et de l'autre.

Le changement est une expérience toujours singulière et intime, alors plongeons au cœur d'une séance réelle. Ici, avec Barbara qui hésite aussi entre puissance et impuissance, diriger ou être guidée. Et qui invite son coach à affronter ses démons personnels et se transformer...

## Au cœur du changement

### Créer l'alliance du changement dans le non-changement

« *Merci de me servir à nouveau du thé...* » C'est ainsi que Barbara me sollicite brusquement, au détour de questions que nous nous posons pour son coaching : « *Reprendre une direction de la communication dans un grand groupe ? Continuer de sous-traiter pour une agence prestigieuse ? Travailler en réseau avec des consultants ?* » Jusqu'alors, je nous servais le thé, naturellement, sans y prêter attention. La demande est soudaine et sonne pour moi comme une injonction. Elle me semble bien décalée avec la position basse de ma cliente pendant toute la séance. Pourtant, je crois percevoir un écho à notre entretien préalable : comme un désir contenu, inexprimé... Un instant, je contacte une crainte : et si l'invitation à servir rimait avec asservir ? ! Je laisse de côté mon vieux démon que je connais bien.

Il nous reste moins de quinze minutes et j'ai la sensation désagréable de tourner en rond depuis plus d'une heure. Plusieurs fois j'ai nommé mon impuissance pour tenter de changer la relation. En vain ! Je cherche maintenant d'autres clés ou une tâche à prescrire pour l'interséance. Je connais bien aussi ce besoin d'intervention « stratégique » quand je touche mes limites. Et je sais qu'il me suffit d'accepter l'impuissance, de la nommer et l'amplifier en conscience. Créer l'alliance du changement, c'est faire alliance avec ce qui se crée, y compris dans un apparent non-changement. L'impuissance du coach devient alors une compétence.

### Le maître de séance n'est pas celui qu'on croit

Barbara renouvelle sa demande, sans un mot, en glissant sa tasse vers moi. Je cherchais une tâche à prescrire pour l'après-séance, et Barbara m'invite à travailler avec ce qui est là, sous mon nez, maintenant ! Amusé, je partage ma surprise :

- « *Hier, un client se servait selon son envie, sans préséance... Un autre m'a demandé la permission. Une autre encore, dirigeante comme vous, prend plaisir à me servir en même temps.*
- *Mais, pour moi, c'est vous qui êtes le maître de céans, non !?*, me répond-elle du tac au tac.
- *Il y a peut-être une autre lecture, si nous regardons la relation.*

En entreprise, à qui profite le coach ?

– *Que voulez-vous dire ? !*

– *Barbara, plutôt que le dire, je vous propose de le vivre ensemble. Je vais vous servir et vous prendrez le temps de ressentir, d'écouter ce qui se passe en vous. Juste ressentir... »*

Je verse lentement le thé et je vois Barbara esquisser un sourire, croiser mon regard puis retenir son sourire.

– *« Pourriez-vous mettre des mots sur ce qui se passe pour vous ?*

– *Eh bien, je réalise que chez moi aussi, j'organise tout pour être servie !*

– *Le maître de séance n'est pas toujours celui qu'on croit. Et votre ressenti ?*

– *Plutôt du plaisir ! »*

J'apporte ici un éclairage sur des polarités qui animent chacun de nous : dirigeant/dirigé, dominant/dominé. Et aussi le plaisir qui peut accompagner chaque position lorsqu'elle se prend en conscience, en complémentarité, et pourquoi pas, dans le jeu de l'alternance !

### **Mais qui dirige qui ?**

J'explore un pas plus loin la piste qui s'ouvre enfin ici :

– *« Barbara, je me demande comment vous investissez cette belle énergie ?*

– *Sur les planches ! Avec des amis, passionnés de théâtre comme moi, nous avons le projet d'adapter le film de Chabrol : L'Ivresse du pouvoir. Je pense maintenant à cette scène où Jeanne, la juge d'instruction, convoque le P.-D.G. du groupe industriel. Vous connaissez ?*

– *J'aimerais beaucoup vous écouter. »*

Barbara dit alors un long extrait de cette scène de l'audition. Je suis époustoufflé, troublé, fasciné aussi. Est-ce bien la même femme qui l'instant d'avant hésitait entre « sous-traiter ou rejoindre une équipe de direction » ? Je voudrais maintenant travailler avec tout ce qui se présente enfin. Mais il est largement l'heure de clore la séance. Le regret remplace mon sentiment d'impuissance, comme un autre signe du besoin de conduire le changement.

– *« Barbara, d'ici notre prochaine séance, je vous propose des travaux dirigés. Imaginez... »*

– *Mais qui va diriger qui ?, m'interrompt-elle, amusée.*

– *Comme dans l'art du thé, je vous laisse le vivre pour le découvrir ! Imaginez que la relation que nous créons ici soit une métaphore de vos "scénarios" professionnels : diriger, sous-traiter. Je vous propose alors...*

– *C'est exactement ça : j'ai décidé de quitter l'entreprise car mon DG et mes collègues voyaient en moi une concurrente !, m'interrompt-elle encore.*

– *Ainsi, pour l'interséance, je vous propose de regarder vos différents projets – la sous-traitance, le salariat, le réseau –, sous un angle particulier : le désir, le plaisir. Vous pouvez vous laisser découvrir d'autres pistes avec cette énergie... »*

### **Le coach a rendez-vous avec lui-même**

Quand le coach rencontre un client, c'est avec lui-même qu'il prend rendez-vous ! Le coaching met au travail le coach, parfois aussi entre les séances... Ainsi, dans les semaines qui suivent, je prends le temps de revoir le film de Chabrol qui met en scène le pouvoir judiciaire, politique, carcéral, économique, amoureux... Avec Isabelle Huppert, l'actrice fétiche de Barbara, dans le rôle de la justicière qui écrase les hommes. Je cherche aussi des cartes et une boussole pour m'orienter : les ressorts de la relation sado-maso, la roue des personnalités appelée aussi « roue des pathologies ».

Le coach pratique le non-jugement et, pourtant, sa tentation est grande d'étiqueter le client dans ses tableaux cliniques, ses typologies, les profils de personnalité... Transformé en « profiler », il fait alors l'économie de ses propres fibres névrotiques et prive le client de ses ressources ! J'enlève le jugement sur les jeux destructeurs du pouvoir et j'imagine que le théâtre est pour Barbara un espace pour investir les composantes les plus riches de sa personnalité. Pendant que le coach spéculé, le client chemine de son côté...

*Roue des personnalités : typologie proposée par Serge Ginger en gestalt-thérapie. Les traits de personnalité sont représentés par polarités opposées : obsessionnel/hystérique, paranoïaque/schizoïde, sado/maso. Chaque trait constitue d'abord un mécanisme de défense contre une anxiété de base : dans l'obsession, j'organise tout pour ne jamais être pris au dépourvu ; dans l'hystérie, je séduis mon entourage pour me faire des alliés... Ces mécanismes peuvent se répéter de manière excessive et anachronique. La personnalité « saine » n'est pas dans l'absence de ces fibres psychotiques ou névrotiques (ce*

*serait une personnalité « pauvre »), mais dans un équilibre conscient de chacune. Le coach, plutôt que de dénier une polarité, peut l'amplifier pour explorer la ressource associée et l'utiliser autrement.*

### **La fin de la plainte ?**

Un mois plus tard, Barbara commence la séance sur un air de plainte : « *L'envie et la difficulté de mettre fin à un contrat de sous-traitance. Une audition qui a été médiocre... Un fiasco même ! Une pièce de boulevard...* » Je profite d'un moment où elle suspend son monologue pour aller sur le champ professionnel :

- « *Et vos projets en réseau ?*
- *J'hésite beaucoup. J'ai envie d'arrêter aussi... de tout arrêter...*
- *Et l'adaptation du film de Chabrol ?*
- *Un échec aussi ! Je n'incarne pas suffisamment, paraît-il, le cynisme de Jeanne, la magistrate ! »*

Barbara a changé de rôle aujourd'hui, et pourtant le scénario semble le même : comme un mouvement entre grandiosité et plainte. Il y a quelques mois encore, j'avais peur d'être « scotché » à la plainte ; comme un déni de ma propre vulnérabilité. Je cherchais alors des clés pour l'interrompre et retrouver le désir du client. Souvent sans succès ! C'est un haut potentiel en pleine réussite et dans la quête anxieuse de nouveaux défis qui m'a appris à d'abord écouter sa plainte. Derrière son besoin insatiable de réussite, nous avons mis à jour le désir d'être reconnu par les autres. Un désir sans limites qui cachait aussi une fêlure. J'ai appris ici que je peux accueillir la plainte sans être pour autant le thérapeute qui « répare ».

### **Maître ou esclave du monde**

Je m'ouvre à Barbara dans cet accueil. Elle évoque alors la relation avec sa mère et son aversion pour « *la plainte lancinante qui la ronge et envahit tout autour d'elle* ».

- « *Et...*
- *Et je travaille ça avec mon psy ! »*

La réponse a fusé. En m'indiquant qu'elle dispose d'un autre espace d'écoute, Barbara pose ici une frontière dans notre travail ! Je nous sers du thé et elle

m'adresse un sourire complice. Je reviens dans le champ de notre relation en partageant une « carte » retrouvée dans l'interséance : « être maître ou esclave du monde », « objet du désir de l'autre ou sujet de son propre désir ». Barbara affiche sa surprise :

- « *C'est comme si je me baladais entre les deux ?*
- *Et vous me baladez aussi, Barbara... Mais vous semblez faire le chemin à moitié seulement ?*
- *Je ne comprends pas ?*
- *J'ai la sensation que vous ne m'utilisez qu'à moitié !*
- *Comment ça ?*
- *Par exemple, sur le versant « maître du monde », en me demandant de vous servir le thé... seulement le thé. Et, sur votre versant « objet », en invitant ici votre psy. Vous cherchez peut-être à nous faire travailler en réseau ! Comment pourriez-vous aller un pas plus loin, vers l'une ou l'autre polarité, ici ? »*

Long silence de Barbara, puis :

- « *Je ne sais pas...*
- *Moi non plus...*
- *Que faire alors ? »*

J'ai l'impression d'être arrivé dans une belle impasse. Mais à Paris, certaines impasses s'appellent des villas ! Je crois comprendre maintenant le processus qui s'est installé entre nous, et avec cette conscience, une sensation de confiance m'effleure... Il est presque l'heure de clore la séance.

### **À la recherche du désir**

- « *Barbara, que désirez-vous dans ce coaching ?*
- *Après vos travaux dirigés, je sais ce que je ne désire plus : rejoindre une équipe de direction et travailler en sous-traitance.*
- *Et ce sont des non-désirs...*
- *Et alors ?*
- *Vous avez peut-être besoin du désir de l'autre pour découvrir le vôtre ?*
- *Oui, mes proches et mon psy me disent que je résiste beaucoup.*
- *Ce sont aussi vos proches qui vous résistent. Votre désir est peut-être de diriger une équipe de direction, de sous-traiter. »*

À l'instant où je propose ces solutions, j'ai l'impression de faire une erreur de « débutant » ! Mais je ne veux pas dépasser l'heure prévue, cette fois, et annonce : « *Nous pourrons en parler la prochaine fois.* »

Soudain, Barbara se mobilise :

– « *J'ai, depuis longtemps, un projet essentiel pour moi : créer et animer un réseau de femmes pour qu'elles prennent leur place dans une société qui les met dans la dépendance des hommes !*

– *Ce sera peut-être notre travail dans un mois : comment vous-même, Barbara, prendrez une autre place dans notre relation... »*

### **Prévoir le temps du changement ?**

Barbara arrivera dans quelques minutes. Je me demande ce qui se jouera dans cette troisième séance. Je remonte dans le temps, lors de notre premier contact au début du printemps. Barbara voulait « *faire le tri avant l'été, se désinvestir de ses nombreux projets, partir en vacances l'esprit libre, puis entreprendre à la rentrée* ». Nous avons alors décidé d'un parcours de quatre séances, une par mois. Aujourd'hui, je trouve ce délai bien ambitieux, irréaliste même ! Mais comment prévoir le temps du changement ?

Depuis un mois, j'ai peu pensé à Barbara ; comme si j'avais lâché toute intention et la pression qui l'accompagne. Soudain, la sonnette interrompt le fil de mes pensées. J'accueille Barbara qui prend le temps de s'installer confortablement. Elle me regarde, retourne le pendentif coloré de son collier. Puis elle me dit, amusée : « *C'est une pierre qui a deux côtés : pile et face. Elle tourne souvent, alors je prends le temps de la replacer, selon mes couleurs du jour...* » Elle enchaîne, comme pour répondre à ma surprise informulée :

– « *Vous vous demandez peut-être ce qui se joue, entre nous, maintenant ?*

– *Je cherchais le sens du collier qui tourne.*

– *J'ai lu vos écrits et je sais que, pour vous, tout se joue dès les premiers instants !*

– *Parfois, peut-être... Cela permet alors de jouer ensemble et en conscience. Barbara, qu'attendez-vous de moi aujourd'hui ? »*

Après un très long silence, sans réponse, je poursuis :

- « *C'est notre troisième séance. Et vous savez que chacune peut être la dernière, si nous le décidons. J'ai dans l'idée que vous pouvez vivre une nouvelle expérience : décider de désinvestir un champ, clore une relation. L'expérimenter, ici, vous permettrait peut-être des avancées ailleurs ?*
- *Pourquoi pas ! Mais, j'ai lu le livre que vous avez évoqué : L'Avenir du drame de l'enfant doué<sup>1</sup>. J'ai alors compris mes aller-retour entre mégalomanie et dépression ; et aussi pourquoi je lance de multiples projets que je laisse en suspens.*
- *De quoi faites-vous l'économie, alors ?*
- *Cela me permet d'être en relation. Ou plutôt dans l'illusion de la relation... »*

### **Un espace pour l'émotion, ténu et indécidable**

Barbara évoque alors les multiples liens qui aujourd'hui l'envahissent, la ligotent et qu'elle ne sait plus détacher. Je pose un pas plus loin : « *Vous faites peut-être aussi l'économie de vous retrouver vous-même.* » Pour la première fois, je perçois chez Barbara les prémisses d'une émotion profonde ; comme un masque mis de côté l'espace d'un instant. Je crois que le changement survient dans ces espaces ténus, ouverts à l'émotion plutôt qu'à la parole. J'ai longtemps cherché comment trouver ces instants, mais ils sont indécidables, inattendus. Nous nous regardons un moment... au-delà du regard. Une question inédite me vient :

- « *Barbara, que venez-vous chercher chez moi ?*
- *Une amie m'avait parlé de vous. J'ai découvert vos écrits. Je voulais expérimenter par moi-même "l'art de changer".*
- *Pour une nouvelle relation ? »*

Barbara me confie combien de médecins elle a su « utiliser puis user ». Je souligne que je ne suis pas médecin ! Elle identifie alors un scénario familial, comme une « tradition » pour confronter la maladie... Je questionne la « maladie de l'âme » dont Barbara cherche à guérir ici.

*Théorie du champ : le client répète avec le coach des scénarios inachevés de son roman personnel. La théorie du champ, élaborée par Gilles Delisles, offre une boussole pour naviguer dans l'espace-temps du client :*

---

1. Voir bibliographie conseillée en fin de chapitre.

- *Champ 1. Ici et Maintenant. Contact immédiat dans la relation de coaching :* « Barbara, j'ai la sensation que vous ne m'utilisez qu'à moitié ! »
- *Champ 2. Ici et Pas maintenant. Une séquence passée dans le coaching :* « Oui, nous avons expérimenté les côtés pile et face de mon scénario ! »
- *Champ 3. Ailleurs et Maintenant. Relations significatives de la vie courante du client :* « Mon entourage me dit que je résiste. »
- *Champ 4. Ailleurs et Pas maintenant. Relations significatives dans le passé du client :* « User les médecins, c'était comme une tradition familiale. »

*Répéter, reconnaître, réparer : la théorie du champ dessine aussi des frontières entre thérapie et coaching ; le thérapeute investit le champ 4, l'espace de réparation des scénarios douloureux. Le coach évolue dans les autres champs où ces scénarios se reproduisent, et peuvent être reconnus et nommés. Ainsi, le coach n'est pas thérapeute, il ne « répare » pas. Et pourtant, sa relation est thérapeutique : le client, en conscience, peut expérimenter de nouveaux scénarios décontaminés de son histoire passée.*

## Comment clore ?

Démuni, je reviens sur l'idée de clore notre parcours. Barbara s'empresse de retracer ses différentes avancées depuis notre premier échange : « *Je suis comme une "surface de projection" idéale. Mon entourage m'investit d'un pouvoir que je n'ai pas... ou que je ne prends pas... Je cherche aussi à combattre les hommes parce qu'une autre tradition familiale veut que l'homme asservisse la femme. Je connais bien maintenant les côtés pile et face de mon scénario.* » Je suis touché et surpris par ces découvertes jusqu'alors informulées et, en même temps, j'ai à nouveau la sensation de tourner en rond. Je ne vois pas ce qui peut changer dans notre relation, sinon répéter ce scénario. La pression du temps ajoute ici à mon sentiment d'impuissance : il nous reste une seule séance, et Barbara n'a pas avancé sur son projet professionnel.

Je me souviens de notre premier contact : Barbara souhaitait expérimenter le coaching en groupe, une formule que j'anime pour des créateurs d'entreprise. Elle hésitait, son projet était en devenir, alors j'ai proposé le coaching individuel.

– « *Barbara, comme votre pendentif, je crois que nous tournons encore en rond ensemble. Nous avons peut-être fait le tour du coaching individuel. Qu'en est-il de votre envie de travailler en groupe avec des dirigeants ?*

– *Ce serait un espace de plus où je me donnerais l'illusion d'être en relation. Je saurais aussi jouer un rôle et donner le change ! »*

Barbara me confie alors son envie de travailler avec moi, mais sous une forme différente, à inventer ensemble. Surpris et confus, je partage l'image qui me vient :

– « *Ce serait ajouter un troisième côté au pendentif ? Et celui-ci resterait attaché au collier !*

– *Non, je pense plutôt au Festival de Cannes : il y a la Quinzaine des jeunes réalisateurs. J'aimerais beaucoup être guidée par vous, un peu comme un partenaire.*

– *Barbara, le coaching en groupe a aussi cette fonction, sans le risque de dépendance avec un mentor. Cet espace dirigeants vous est ouvert pour avancer sur votre projet. »*

Nous en sommes restés là, entre deux eaux. J'ai proposé à Barbara de m'appeler si elle en avait besoin. Elle m'a écrit quelques jours plus tard son envie de se mettre en mouvement et m'a demandé de réévaluer mon intérêt à être son guide, dans une relation à créer ensemble.

## À retenir

- « *Le changement est un mouvement qui va d'un état à un autre. Il est donc impossible d'accéder au second si l'on n'est pas d'abord passé par le premier. Mais cette opération ne va pas de soi, car il n'est pas naturel à l'être humain d'être pleinement là où il est.* » François Roustang<sup>1</sup>
- « *Le coach ne peut pas connaître l'autre. Il ne peut connaître que la relation qu'il établit avec le client et dont il est coresponsable.* » Dominique Baumgartner<sup>2</sup>
- L'émotion est comme un verrou posé sur un désir inexprimé et ligoté au fond d'une cellule. Changer, c'est apprendre à débloquer nos serrures rouillées. Il en est de même pour nos jugements, nos interdits, nos rationalisations. Ils sont comme des écrans posés sur nos désirs, nos envies, nos besoins.

.../...

1. François Roustang, *La Fin de la plainte*, Odile Jacob, 2000.

2. Dominique Baumgartner, CREE-Coaching, notes de supervision didactiques pour les coachs professionnels, 2007.

.../...

- L'autonomie permet de trouver son identité et sa liberté ; et la dépendance aussi ! C'est la double dynamique d'individuation et d'appartenance, du besoin de singularité et de lien.
- « Un "maître" fait face au don qu'il porte en lui. Ce maître accepte un disciple... Il ne le prend pas auprès de lui pour qu'il l'admire et ambitionne sa place, mais pour qu'il apprenne à être lui-même. » Alexandro Jodorowsky<sup>1</sup>

## **Le changement est une co-création**

Ainsi en coaching, le changement est indécidable ! Indécidable dans sa forme, ses résultats, sa vitesse, son cheminement. Les seuls changements que le coach peut initier lui appartiennent : faire alliance avec ses démons, traverser ses peurs, changer son regard sur le client. Et quand le coach change, alors un changement peut survenir... Mais à l'improviste, là où le coach ne l'attend pas. Par exemple, à la fin de la première séance, lorsque je plonge dans ma crainte d'être « asservi », Barbara investit son désir de puissance et met en scène « l'ivresse du pouvoir ». Le thé est sans risque d'ivresse, et l'art de le servir est ici initiatique. La séance d'après, quand je quitte ma peur de la plainte, Barbara me confie qu'elle a un psy pour l'écouter dans sa vulnérabilité qu'elle redoute aussi. Et elle me fait une autre confidence qui éclaire notre relation : le désir de fédérer les femmes pour combattre les hommes. Un écho aussi à ma peur de l'emprise des femmes !

Mais il serait vain de voir, derrière la succession de ces changements, une savante logique et des liens de cause à effet. Illusoire aussi d'en déduire un guide des bonnes pratiques du changement.

## **Pour aller plus loin**

La supervision est précieuse pour le coach qui veut déjouer les pièges qu'il pose lui-même sur son chemin. Voici mes découvertes, quelques semaines plus tard, en groupe de supervision.

.../...

1. Alexandra Podarowsky, *Le Doigt et la Lune : histoires zen*, Albin Michel, 1997.

.../...

« *Ta cliente a peut-être révélé sa fibre paranoïaque ? Et elle a réveillé ton propre désir de contrôle !* »

Cette question de mon superviseur me fait l'effet d'une douche froide : je me rappelle ma crainte lancinante de ne pas tenir le cadre avec Barbara et mon besoin de maîtrise. Je comprends aussi que le changement est déjà là et le coaching « réussi » : Barbara a pris conscience de son scénario et cherche une relation authentique, dans un cadre moins contraint, peut-être en termes de rythme ou d'objectif ? Par exemple, *quid* de son désir de créer un club de femmes ?

Mais ma peur du mentorat, vu comme un lien de dépendance, m'empêche de questionner sa demande.

« *Et si ta peur du mentoring cachait un nouveau désir ?* »

La question me retourne littéralement, mais je me réfugie un instant derrière un interdit professionnel :

– « *Mais le coach n'est ni le gourou ni l'ami du client !*

– *L'interdit cache aussi un désir !* »

C'est à partir d'ici que mon superviseur, à la fois coach, thérapeute et mentor m'aide à traverser une peur ancienne et les frontières rigides que j'ai tracées entre ces différents champs. Je découvre, avec beaucoup d'émotion, que ce « maître » que j'ai choisi n'est ni dans l'emprise ni en position haute ou basse. Il est là, simplement, à côté de moi, comme un appui pendant mes traversées délicates pour devenir moi-même... et toujours à ma demande.

Je réalise que j'offre à d'autres clients ce que Barbara me demande : un espace où chacun me sollicite à son rythme, selon son actualité, ses demandes. Profondément transformé par cette expérience, j'ai proposé à Barbara de nous rencontrer. Je la laisse choisir le moment, avant ou après l'été. Avec le plaisir d'être guidé...

Le changement survient quand il est déjà en devenir dans la relation. Comme deux explorateurs, le client et le coach ouvrent ensemble des pistes selon les résonances qui les relient. Parfois, la résonance est trop forte pour le coach. Ainsi, au début de la troisième séance, Barbara m'indique qu'elle modélise ma pratique, notre relation et aussi son « scénario ». Je ne vois plus ce qui peut changer, alors je propose d'arrêter le coaching individuel et d'expérimenter le coaching en groupe. Mon intervention est certes stratégique : expérimenter le retrait sans « user » son partenaire. Et pourtant, la posture stratégique parle aussi d'une limite du coach ; ici, ma difficulté à accueillir le besoin de Barbara

En entreprise, à qui profite le coach ?

d'être accompagnée autrement. Mais sa demande réveille une mémoire ancienne et douloureuse : une position de mentor où j'ai été encensé puis rejeté ! L'histoire n'est pas finie...

### ***Bibliographie conseillée***

- G. Ausloos, *La Compétence des familles – Temps, chaos, processus*, Érés, 2001.
- D. Baumgartner et L. Oddoux, *Supports didactiques de supervision thérapeutique*, (documents privés), 2007.
- M. Elkaïm, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 2001.
- S. Ginger, *La Gestalt*, Hommes et groupes, 2003.
- A. Miller, *L'Avenir du drame de l'enfant doué*, PUF, 2003.
- F. Roustang, *La Fin de la plainte*, Odile Jacob, 2000.
- C. Singer, *N'oublie pas les chevaux écumants du passé*, Albin Michel, 2005.
- I. Yalom, *Mensonges sur le divan*, Galaade Éditions, 2006.

## Chapitre 13

# Le coach est-il le successeur du psy ?

Catherine BLONDEL

En quoi le regard psychanalytique sur le mot « coaching » nous instruit-il sur l'état de notre société, sur ses démons et sur les issues possibles ? Les dangers tiennent en deux mots : performance obligatoire et reconnaissance impossible. Quant aux voies de traverse, elles supposent de maintenir disponible l'espace de la parole, où vient se loger la singularité du sujet, d'abord et avant tout dans ses embarras et ses empêchements.

### *Coachs à tous les étages*

Le mot « coach », venu du sport et du cinéma américain, s'étend aux produits cosmétiques en passant par les vêtements, les amours, la gastronomie. D'ailleurs, de la presse féminine à la presse économique, chacune a sa « rubrique du coach ». C'est à tel point que nombre de « psys » (psychologues, psychiatres, psychanalystes) s'en inquiètent, criant à l'escroquerie... quand ils ne sont pas eux-mêmes coachs, cela s'entend.

Quant aux coachs, au moins ceux que je connais, c'est-à-dire ceux œuvrant dans le seul champ professionnel, ils protestent haut et fort de leur bonne foi, et des limites, qu'ils veulent claires et bien définies, entre les deux activités. Outre que le nombre de psys pratiquant le coaching croît, l'appât du gain aidant, outre que les frontières ne sont pas aussi étanches qu'on le crie ici et là, il semble intéressant ici de considérer l'usage grandissant et du mot et de la pratique pour montrer comment les deux s'articulent, au point que certains verraient bien les coachs comme les successeurs des psys car plus

« performants ». Il s'agit donc de relier ces différents éléments, ce qui invite à les lire comme un symptôme du malaise dans la culture contemporaine pour paraphraser Freud.

## Triste performance

Pour commencer, il suffit d'inscrire le mot « coach » sur son moteur de recherche préféré *via* Internet. L'un d'eux renvoie d'abord à un « coach sportif », proposant une approche « personnelle » puis, et c'est là ce qui nous intéresse, à l'offre commerciale d'une femme « coach » et « psychothérapeute ». Cette dame propose notamment d'atteindre « ses objectifs de réussite », de « réussir ses challenges ». Comment ?

À l'aide de l'hypnose éricksonienne, de la programmation neuro-linguistique et autres thérapies issues du champ cognitivo-comportemental. Les mots clés dans l'affaire sont évidemment « réussite » et « challenge ». Telle est la promesse. Ces propositions occupent largement le champ du coaching. Dans le domaine du coaching professionnel notamment, certains coachs s'y reconnaissent aisément, comme V. Lehnardt écrivant : « *De là à voir en toute personne qui travaille un "champion" qui sommeille et qu'un entraînement approprié pourrait réveiller, il n'y a qu'un pas que je n'hésite pas à franchir ! C'est l'essence même du coaching...* »<sup>1</sup> Il convient de citer également P. Angel et M. Moral : « *Les relations entre les personnes doivent être contributives et exemptes de scories de conflits personnels mal résolus ; les organisations doivent exploiter le meilleur de leurs ressources.* »<sup>2</sup>

Comprenez bien : le paradigme dominant le coaching est celui de la performance, à l'image de ce qui prévaut dans les entreprises, et de la « fabrique » de « champions », à partir de salariés désormais considérés comme des « ressources » à « exploiter ». Je n'invente rien. C'est écrit noir sur blanc. Tant mieux pour les champions, tant pis pour les autres... Dopage généralisé au programme, des amphétamines au Viagra. Il en va des salariés comme des coureurs cyclistes du Tour de France. Qu'importe les moyens, pourvu que la performance, autre nom de la jouissance, soit au rendez-vous !

1. In *Le Figaro* du 20 février 2006.

2. P. Angel et M. Moral, *Coaching : outils et pratiques*, Armand Colin, 2006.

## Pauvres « champions »

La pratique quotidienne du coaching professionnel invite cependant à questionner les effets de cette course à la performance perpétuelle. En 2005 et 2006, soucieuse à la fois de mieux comprendre ce que veulent ces salariés et d'éclairer cette pratique, j'ai réalisé une analyse d'une trentaine de premières rencontres avec des personnes venues jusqu'à mon cabinet. Prenant en considération la manière dont le « coach » est présenté, apprécié, décrit, mis en mots, de ce travail émergent trois figures du personnage.

La première, d'ailleurs souvent reprise à leur compte par les coachs eux-mêmes, est celle du « regard extérieur ». Une personne m'explique : « J'ai trop le nez dans le guidon, j'ai besoin d'un regard extérieur », et une autre : « Je veux sortir des habitudes, avoir un regard externe, quelqu'un qui n'est pas dans le système. » À ce titre, le coach a bien à voir avec le psy, cette proximité étant renforcée par les règles déontologiques en vigueur concernant notamment la confidentialité et la non-ingérence dans la réalité professionnelle des personnes. Le coach, comme le psy, est un tiers, extérieur à la situation. Il est d'ailleurs à noter qu'à cet égard, le psy a lui-même à voir avec le confesseur, figure de la société du XIX<sup>e</sup> siècle.

La deuxième figure du coach, souvent invoquée lors de cette première rencontre, est celle de l'autre « en affinités », « qui ne juge pas ». Une femme déclare ainsi : « J'ai besoin d'une certaine affinité, de quelqu'un à qui je puisse faire confiance », et un homme explique : « Je recherche quelqu'un qui ne juge pas, qui soit bienveillant. » Là aussi, la comparaison avec le psy ne semble pas absurde, et certains confrères empruntent volontiers à la psychanalyse, tout en l'accablant par ailleurs, cette idée de « neutralité bienveillante ». On notera au passage que les confesseurs de l'Église catholique, s'ils pouvaient être bienveillants, ne se targuaient pas de neutralité et proposaient à leurs ouailles une certaine vision du monde, éclairée par un mot aujourd'hui en voie de désuétude, ainsi que l'a montré Gilles Lipovetsky : le « devoir moral ».

Enfin, une dernière figure s'impose à l'analyse des entretiens, celle de « l'entraîneur ». Très souvent, les personnes entreprennent un coaching pour leur « développement professionnel ». Il en va ainsi de ce cadre : « Je veux mieux maîtriser ma communication », ou de cet autre : « J'ai besoin de m'entraîner pour développer mon sens politique. » Ce dernier champ sémantique renvoie très clairement à l'univers du sport, déjà évoqué, et à deux

notions clés ; celle du champion et celle de la performance. Pendant longtemps, il n'y eut rien de tel avec les psys : on allait les voir pour aller mieux, pas pour « performer plus » !

*À la lumière de ces éléments, il semblerait – et c'est là que réside la nouveauté – que le **coach contemporain** soit... un psy performant. Il aurait les traits d'un confesseur au service du devoir de performance ici-bas. C'est bien ce que montrent nombre de sociologues du temps présent, d'Alain Ehrenberg à Zygmunt Bauman, en passant par Jean-Claude Kaufmann ou Danilo Martuccelli : l'individu contemporain, libéré des attendus de la morale d'antan, faisant valoir l'humilité de la condition humaine face à la seule perfection divine, a un devoir, exclusif, de performance.*

## Devoir de jouissance

Seulement, cet impératif de performance n'est pas moins féroce que le devoir d'antan, loin s'en faut. L'obligation de réussite tous azimuts, au travail comme en amour, a un coût, exorbitant, pour les sujets qui y sont soumis. Elle a aussi ses serviteurs zélés, évidemment, les coachs qui revendiquent leur contribution à la performance de leurs « champions » justement. Pour ce faire, ils se réfèrent à une certaine psychologie, aujourd'hui très en vogue sous le nom de psychologie cognitivo-comportementale. Les divers courants qui l'irriguent, de la programmation neuro-linguistique à la gestalt-thérapie, pour ne citer qu'elles, peuvent conduire à certaines dérives réductrices, voire totalitaires, alimentant parfois l'illusion du bonheur à tous les étages, aussi sottise que naïve. En bref, tout est affaire de relation et de programmation du comportement. C'est simple. Si Descartes avait en vue la « maîtrise de la nature », il n'imagina jamais l'idéal de ces thérapies : la maîtrise de soi et des autres. Il est, du reste, une question à laquelle ces thérapies utilisées par les coachs refusent obstinément de s'intéresser, la jugeant trop compliquée : pourquoi. Seul le « comment » les intéresse, au motif que s'interroger sur le « pourquoi » serait inefficace. Une telle économie a cependant elle aussi un coût. C'est l'évacuation du sujet, le refus de sa parole, toujours singulière, qui le fait précisément « sujet » ; celui que J. Lacan décrit, au plus près, comme « parlêtre ». Dans les cas de harcèlement moral au travail par exemple, là où la souffrance peut conduire au pire, là où le sentiment d'échec et le sentiment de culpabilité sont les plus vifs, les

coachs, avant tout soucieux de la performance de leurs champions, avides de succès rapides, proposant des « exercices » entre chaque séance notamment, offrant des solutions toutes faites pour « s'en sortir » et apparemment marquées au coin du « bon sens », accroissent justement la violence faite à leurs clients ! Attaqués pour leur performance insuffisante, ces derniers se voient à nouveau sommés de « performer » en agissant au plus vite dans le sens indiqué par « l'outil » du coach, évidemment. Il faut qu'ils réussissent à « s'en sortir », et vite.

## **Performance obligatoire et reconnaissance impossible**

En effet, si l'ère des confesseurs peut se caractériser par l'interdiction ou à tout le moins la limitation de la performance ici-bas au nom du devoir chrétien, celle des pys d'antan, formés par la psychanalyse, a été marquée, toutes obédiences confondues, par le questionnement de cet étai du devoir, mais surtout par la prise en considération du désir, autrement dit du manque, comme constitutif du sujet. Aujourd'hui, les pys comportementalistes comme les coachs qui les caricaturent visent à l'inverse la performance à tout prix, sous le nom de réussite, d'autonomie ou de développement. Le manque, l'échec, la souffrance leur sont intolérables. Il faut réussir sa vie amoureuse, sa vie professionnelle, sous peine non seulement d'échec, mais aussi d'exclusion sociale. Or, dans le domaine du travail notamment, ce qui fait souffrir les sujets qui viennent rencontrer un coach, c'est précisément cet impératif catégorique de performance, intolérable pour certains. C'est le cas, par exemple, de la mode du « développement professionnel », qui amène à placer certains sujets dans des situations de management de plus en plus importantes, de plus en plus rapidement, dans des environnements de plus en plus incertains qui les laissent démunis et les angoissent au plus haut point. Ils rencontrent alors ce qu'il est convenu d'appeler, pudiquement, des « problèmes de communication ». De fait, un peu d'expérience permet de constater très vite qu'il s'agit de bien autre chose, et que l'orientation vers un psy sérieux, c'est-à-dire formé à la clinique, s'impose.

Quant à ceux, heureusement beaucoup plus nombreux, qui s'en sortent tant bien que mal, cette course à la performance les expose à une souffrance qui est une antienne lors des séances de coaching : la reconnaissance impossible. Dans les faits, attachés à leur réussite professionnelle, ils ont des attentes considérables

à l'égard de l'entreprise qui les emploie (de moins en moins longtemps et dans des conditions toujours plus précaires), de leurs supérieurs hiérarchiques, de leurs pairs ou des membres de leur équipe. Que veulent-ils ? Ils veulent tout simplement être « reconnus ». Après Hegel qui, en d'autres temps il est vrai, a dégagé le concept de « lutte pour la reconnaissance », Axel Honneth montre ces temps-ci comment cette lutte structure aujourd'hui l'ensemble des conflits sociaux. Qu'il s'agisse des Noirs ou des gays, des pères divorcés ou des habitants des cités... chacun s'estime désormais insuffisamment reconnu. L'hypothèse proposée, à la lumière de l'analyse de ces premières rencontres puis d'une quinzaine de missions réalisées entre 2005 et juin 2007, est que les deux vont de pair. La plainte des sujets concernant leur insuffisante reconnaissance au travail s'accroît à mesure que s'impose le diktat de la performance. De fait, comme le souligne Paul Ricoeur, la reconnaissance vient toujours d'un autre, dépend de cet autre et suppose l'acceptation de cette dépendance comme le suspens, même éphémère, de la course de cet autre vers sa performance perpétuelle, solipsiste en son fond. Quand les personnes, lors du premier entretien, évoquent si souvent le coach recherché comme un autre « qui ne juge pas » ou « en affinités », c'est bien de cela dont il est question. Au fil des séances, pour bien des clients en effet, l'amour de transfert vise cet autre qui les reconnaît inconditionnellement, et comme salariés suffisamment compétents et comme sujets de parole et de désir, à ce titre soumis au manque et à l'impossibilité de la performance perpétuelle.

## À retenir

- La diffusion du mot « coach » n'est pas le simple fruit d'une mode.
- Venu des États-Unis, où le culte de la performance fait rage, il témoigne des effets dévastateurs de ce culte, qui va avec la réification méthodique des sujets.
- Le coach d'aujourd'hui serait plus « efficace » que le psy ; c'est à voir, car à se prendre pour un entraîneur, il ne fait qu'entretenir le « coaché » dans une illusion folle : la maîtrise de soi et des autres.
- Heureusement, les salariés viennent buter sur la question de la reconnaissance qui les ramène à leur dépendance les uns à l'égard des autres, et vient ainsi tempérer les ravages de la performance.

## L'enfer du consommateur-fournisseur

Il n'en va pas souvent de même au travail, à l'heure des objectifs en séries, des évaluations permanentes, des questionnaires à 360° et autres raffinements du management contemporain. L'analyse des mots utilisés par les clients pour parler de ceux avec qui ils travaillent – supérieurs hiérarchiques, pairs ou subordonnés – montre bien pourquoi le travail, conçu par Freud, conformément à son époque, comme un haut lieu de sublimation des pulsions, devient désormais synonyme de souffrance ou même de suicide. Les champs sémantiques utilisés pour évoquer ces autres renvoient majoritairement à l'univers de la consommation ; il s'agit de « délivrer » ou de « livrer ». Les collègues d'antan sont devenus des « clients internes » dont on est soi-même « fournisseur ». Les supérieurs hiérarchiques sont sommés de « nourrir », « faire grandir », « développer » ; ils doivent « fournir » eux aussi. Quant aux membres de l'équipe, il convient à son tour de les « nourrir », de les « former » et de les « faire progresser », tout en faisant en sorte que le « livrable » soit au rendez-vous, zéro défaut et dans les temps ! En clair, le paradigme proposé à l'identification est bel et bien celui du « consommateur-fournisseur », les deux étant indissolublement liés pour constituer une « ressource » exploitable et entretenant, selon P. Angel et M. Moral des « relations contributives » ! Le drame de chaque salarié, c'est bien que, sur le versant « consommateur », il aspire à toujours plus tandis que, sur le versant « fournisseur », il est contraint à fournir lui-même toujours plus à ses consommateurs. La plupart des salariés n'y arrivent pas. C'est heureux. Ils s'en plaignent. C'est heureux également. Ils trébuchent en effet sur cette question de la reconnaissance qui vient tempérer leur course à la performance. Ils résistent à s'identifier à ce modèle du consommateur-fournisseur. Leur plainte sur le manque de reconnaissance, qui est leur symptôme, constitue aussi leur chance, en tant que sujets de désir.

### Pour aller plus loin

Les coaches travaillant dans le champ professionnel gagneraient à se garder du paradigme de la performance autant que de tous ces « outils » psychologiques qui prétendent à l'efficacité et ne font qu'asservir plus encore les sujets qui viennent à leur rencontre, en les réifiant, les réduisant à se voir en ressources humaines.

.../...

.../...

En revanche, il est clair que devant certaines souffrances psychiques liées au travail contemporain, rassemblées désormais sous le vocable de « harcèlement moral » et qui peuvent conduire certains au suicide, les coachs ont évidemment le devoir de travailler avec des psys, formés à la clinique et expérimentés.

Dans le monde contemporain, marqué par une rupture anthropologique du côté du travail, « en miettes » selon l'Américain Richard Sennett, les coachs ont assez à faire sans se prendre pour les successeurs des psys.

L'heure n'est sans doute pas encore venue, toutefois le terme de « conseiller professionnel », moins marqué par le paradigme de la performance, plus modeste sans doute, semble fournir une piste de réflexion quant à l'évolution de ce qui apparaît être un nouveau métier, socialement utile dans le monde comme il va.

### ***Éloge du ratage***

Autres temps, autres mœurs, dit-on. L'extension du mot « coach », si elle est un symptôme du malaise dans la culture contemporaine, n'a pas lieu d'inquiéter les psys qui ont encore quelques beaux jours devant eux, sous réserve de ne pas se poser sans cesse en contempteurs de l'époque, dégagés des contingences du vulgaire comme le font certains, qui n'ont pas vu le monde changer et les symptômes avec lui.

Comme n'a cessé de le dire Lacan, le symptôme a précisément cette fonction, précieuse entre toutes, de rappeler que « ça rate », « ça ne marche pas ». De fait, s'il y a tant de coachs, c'est bien que quelque chose cloche au boulot par les temps qui courent ! Les coachs, pourvu qu'ils ne se prennent pas pour des entraîneurs, peuvent donc permettre à certains de mieux s'y retrouver et de mieux appréhender cette nouvelle donne au travail. La psychologie peut leur être utile, mais aussi la sociologie, le droit, la gestion ou l'ethnologie et, bien sûr, la connaissance des entreprises. Enfin, coachs et psys, tous pourraient fructueusement s'en remettre à un homme de lettres, un homme de paroles et de théâtre génial, Samuel Beckett, et gagneraient peut-être à méditer cette phrase en forme d'encouragement : « Essayer encore, rater encore, rater mieux... »

### ***Bibliographie conseillée***

- P. Askenazy, *Les Désordres du travail*, Seuil, 2005.
- Z. Bauman, *La Société assiégée*, Éditions du Rouergue, 2005.
- M.-A. Dujarier, *L'Idéal au travail*, PUF, 2006.
- F. Dupuy, *La Fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Seuil, 2005.
- J.-P. Durand, *La Chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.
- A. Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2000.
- J. C. Kaufmann, *L'Invention de soi*, Armand Collin, 2004.
- J. Lacan, *D'un Autre à l'autre*, Seuil, 2006.
- E. Laurent et J.-A. Miller, « L'Autre qui n'existe pas et ses comités d'éthique », cours de 1996-1997, inédit.
- G. Lipovetsky, *Le Bonheur paradoxal*, Gallimard, 2006.
- D. Martuccelli, *Forgé par l'épreuve*, Armand Colin, 2006.
- Revue du Mauss, n° 23, *De la reconnaissance*, 2004.
- C. Melman, *L'Homme sans gravité – Jouir à tout prix*, Denoël, 2002.
- P. Ricœur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004.
- R. Sennett, *Le Travail sans qualités*, Éditions 10/18, 2000.
- D. Sibony, *Perversions – Dialogues sur des folies « actuelles »*, Seuil, 2000.



## Partie 3

# Paroles de coachs

Vu de la théorie et vu de l'entreprise, il y a autant de coachings que de coachs. En Europe, cette forme de développement professionnel individuel et collectif échappe à toute tentative d'objectivation. Tant mieux, diront ceux qui craignent l'instrumentation de l'humain dans les affaires ; dommage, diront ceux qui veulent démocratiser la culture du coaching à tous les niveaux de l'entreprise.

Dans le secret de la relation entre coach et coaché, que se passe-t-il au juste ? Que disent les coachs de cette expérience singulière, entre thérapie, conseil et direction de conscience ? Le coaching apporte-t-il une bonne nouvelle sur nos manières de vivre ensemble le travail de demain ?



## Chapitre 1

# Expérimentations croisées : coachings et interventions à l'Université

Paule BOURY-GIROUD

Sur ma carte de visite professionnelle, je suis officiellement « coach de dirigeants » depuis la fin de l'année 2000. Sur mon curriculum vitæ, la mention « enseignante à l'université de Paris II dans le cadre du DU de coaching » figure depuis 2004, c'est-à-dire depuis que j'interviens chaque année auprès des étudiants.

### *Deux pratiques qui s'alimentent l'une l'autre*

En ce qui me concerne, ces deux appellations – coach et intervenante au sein du DU – sont complémentaires : mes deux pratiques s'alimentent l'une l'autre. D'un côté, je ne serais pas le coach que je suis devenue si les apports avec les étudiants ne m'avaient nourrie, dans un certain sens formée, comme ils l'ont fait. La discipline qu'a représentée pour moi la nécessité de modéliser ma pratique pour donner à voir aux étudiants quels étaient les tours de main avec lesquels je réalise mes coachings a sans aucun doute façonné ma façon de faire. D'un autre côté, je ne serais pas l'intervenante au sein du DU que je suis devenue si mon expérience professionnelle n'était venue fonder et transformer petit à petit mes apports aux étudiants.

De cet enrichissement interactif entre mes deux pratiques, j'ai tiré un enseignement que je donne en retour aux étudiants. Pour devenir coach, pour pratiquer le coaching, trois étapes sont essentielles et se présentent à moi sans relâche : me préparer, me former et pratiquer.

## La préparation, une étape essentielle

Depuis quatre ans, dans le cadre du cours que je dispense aux étudiants, je bénéficie de quatre fois deux heures d'intervention. Dès la première année, j'ai ressenti intuitivement le besoin de consacrer tout le premier cours de deux heures à « la préparation ». Quatre ans plus tard, c'est en pleine conscience que je maintiens cette structure.

*En coaching, à mes yeux, la **préparation** s'apparente à un art : il s'agit de me mettre en état de respecter la personne que je vais recevoir pour l'accueillir dans tout son potentiel et ne pas projeter sur elle mes propres enjeux.*

### De quelle préparation parlons-nous ?

La question du niveau d'expression vis-à-vis des étudiants se posait : allais-je parler de la préparation du coach au démarrage d'un coaching, dans une vision globale d'intervention ? ou bien allais-je parler de la préparation d'une séance de coaching, une parmi les autres ?

Pour être la plus pragmatique et la plus illustrative possible, j'ai choisi de parler de la préparation d'une séance de coaching « quelconque ». Ce fut un choix « par défaut » à l'époque, car intervenir sur la préparation dans une vision globale m'amenait à parler du client. Mais la question du client en coaching est délicate : qui est client dans une prestation de coaching ? Le coaché ? le hiérarchique ? le DRH ? l'entreprise qui rémunère ? Ce n'était pas ce dont j'imaginai qu'il fallait parler lors d'un premier cours. Trop compliqué, trop de cas de figure... Alors je suis revenue à une conviction de base, car mon intention, vis-à-vis des étudiants, était de leur apporter des informations ancrées dans le côté opérationnel de mon expérience.

À mes yeux, le coach est un instrument au service du client : je pars de l'hypothèse absolue que le client a ses propres ressources en lui, que le travail de coaching est un travail d'accompagnement, d'accouchement, dans un mouvement pour le coaché qui part de l'intérieur vers l'extérieur. Il me semblait donc naturel de parler de l'instrument que je suis. Car pour donner au client la possibilité de jouer de cet instrument, encore faut-il savoir quel instrument je suis.

## La première étape de la préparation

J'ai donc rédigé deux items sur le premier transparent, offerts pour discussion aux étudiants :

1. *Être en conscience de mes valeurs de coach, de mes représentations dans le monde professionnel et dans le monde personnel.*
2. *Savoir quelle histoire je vis en ce moment, quelles sont mes préoccupations.*

Aujourd'hui, de par mon expérience avec les étudiants, je suis confortée dans la pertinence de ces deux items en démarrage de cours. C'est encore plus solidement convaincue par la pratique et les échanges avec eux que je formule l'hypothèse selon laquelle ma première responsabilité en tant que coach est d'être le plus en conscience possible de « qui je suis » ; c'est-à-dire quels sont mes croyances, mes représentations, mes systèmes de valeurs, qu'est-ce qui me fait vibrer en termes émotionnels, quelles sont les difficultés auxquelles je suis encore personnellement sensible ? À mes yeux, je dois faire cette recherche en permanence, avec courage et lucidité. C'est un travail sans fin... L'enjeu pour moi est d'accueillir mon client coaché. Accueillir, au sens de lui permettre de bénéficier, en retour de l'exposé qu'il me fait de son besoin, d'une suspension de jugement absolue et d'une subjectivité la moins déformée par mes propres filtres. Mon risque récurrent n'est-il pas d'interpréter ou de donner en feedback quelque chose qui parle de moi pour moi ?

En quoi les étudiants m'ont-ils confortée dans cette conviction ? Par leurs questionnements et leurs façons d'être, installés dans une salle de classe. Avec eux, j'ai pu contacter au plus profond de moi des réminiscences de ma vie d'étudiante, de mon expérience de fille de professeurs, de ma difficulté à accepter des épreuves scolaires pour mes enfants... Ils m'ont fait travailler à nouveau sur mon rapport à la vérité, à la connaissance, au savoir. Autant de zones que j'ai dû une fois de plus explorer pour toucher du doigt les voiles qui restent encore dans le domaine de mes perceptions. Grâce à quoi, j'ai pu rapatrier dans ma position de coach ces nouvelles informations : quel rapport subtil est-ce que j'entretiens avec mon client lorsque je suis challengée sur la question des connaissances ?

Aujourd'hui, j'ai dans ma clientèle quelques grands patrons ou stratèges, particulièrement reconnus pour leur intelligence. Je ne suis pas certaine que j'aurais pu les accueillir avec la même suspension de jugement, la même tranquillité bienveillante et ouverte à tous les possibles si les étudiants n'étaient venus me

challenger en profondeur sur ces questions. Probablement suis-je aujourd'hui plus solide, c'est-à-dire sans peur de ne pas être à la hauteur, et sans tentation d'aller sur le contenu du discours de mon client, quand ce qu'il me dit m'impressionne en termes d'intelligence et de connaissances...

## La deuxième étape de la préparation

Le deuxième transparent de mon cours porte trois items :

1. *Qu'est-ce que je veux obtenir de cette séance ?*
2. *Comment vais-je être ?*
3. *Que vais-je faire aujourd'hui avec le coaché ?*

Sur ce thème, la question de la préparation nécessite elle-même une préparation. Ma conviction est en effet la suivante : comment puis-je accompagner mon client si je n'ai pas, en conscience, exploré attentivement ce que je veux obtenir de la séance ? Certains étudiants ont réagi à cette proposition. Puisque j'affirme que je suis l'instrument du coaché, pourquoi ce besoin de me poser pour autant ces questions ? N'ai-je pas tout simplement à « laisser être » ? Jolis échanges avec les étudiants qui m'ont poussée dans mes retranchements...

À ce stade de ma pratique, voici quelle est ma réponse : je sais que je n'ai pas encore suffisamment « lâché prise », que je ne suis pas encore suffisamment « naturellement » dans une position de vacuité intérieure qui me permette d'accueillir, avec le moins de voiles possibles, mon client. D'abord, si je ne me prépare pas dans l'intention d'être « impressionnée » (au sens photographique du terme) par mon client dès qu'il ouvre la porte du cabinet, mon attention pour lui n'est pas suffisante, et j'ouvre la porte et dis « bonjour » sans être en conscience profonde de ce que je fais. Le mental est tellement vite aux commandes ! Je me prive alors d'une première impression vierge de tout discours de mon client, que je pourrais soigneusement repérer et utiliser le cas échéant au cours de la séance.

Ensuite, si je n'y prends garde, certaines routines risquent probablement, dans un coin de ma tête, de prendre le dessus. Mes expériences à ce stade sont éloquentes... Je me souviens par exemple d'un client pour lequel je ne m'étais pas suffisamment « préparée » pour la séance : nos échanges ont été parasités par ma petite voix intérieure du moment qui n'avait pas fait le tri entre mes différents besoins de l'instant, et ma position d'accueil inconditionnel à son égard.

Je réaffirme donc qu'il est essentiel pour moi de me poser la question avant toute séance : « Que puis-je attendre de la séance qui s'ouvre ? » Je sais que je peux, plus ou moins inconsciemment, attendre un feed-back positif – si je suis en manque de renforcement positif ou si je doute de ma qualité de coach ; je peux attendre une réponse à une question posée lors de la séance précédente – si je suis un peu curieuse ou intéressée par la vie de mon client ; une manifestation d'évolution du client – si le prescripteur du coaching me met la pression sur la réussite du processus ; une piste pour un autre contrat – si mon carnet de commandes est un peu vide ou si j'ai particulièrement plaisir à travailler avec son entreprise... autant d'attentes pas forcément conscientes qu'il est de ma responsabilité de reconnaître et d'accepter avant que la séance ne commence. Mon expérience me fait dire qu'une fois reconnue et acceptée, mon attente inconsciente laisse la place à une nouvelle intention, cette fois vraiment consciente et libre : « Accueillir le coaché. »

En fonction de cette intention, il est alors facile de répondre aux questions : comment vais-je être, et que vais-je faire ? La réponse est simple : laisser être et faire confiance, à la fois à moi et au coaché. M'ouvrir à lui sans que mon mental ne prenne les commandes.

## La troisième étape de la préparation

La préparation se termine ensuite naturellement par trois conseils :

1. *Préparer les lieux.*
2. *Préparer le corps.*
3. *Préparer l'esprit.*

Ce transparent fut pour moi le prétexte à de nombreux échanges avec les participants. J'ai constaté que chacun a sa méthode, et un avis sur ces questions : je crois que tous les étudiants étaient sensibilisés à ces recommandations avant mon cours.

Les débats ont porté sur des questions de forme. Le coach est-il placé en face ou à côté du coaché ? Le bureau doit-il être plus ou moins vide d'objets, de repères culturels ? Le coach doit-il faire attention à sa tenue vestimentaire ? Quels sont les meilleurs moyens de se ressourcer ou de ne pas se laisser contaminer par son client : respirer, se laver les mains, aérer les lieux... ? Autant de « recettes »

partagées entre nous. J'ai retenu pour ma part l'idée de me laver les mains après chaque séance de coaching ; recommandation que je n'avais pas trouvée ailleurs.

Les débats ont également porté sur des questions de fond. S'agit-il d'un métier où le rituel est convoqué ? si oui, qu'apporte le rituel dans l'exercice de ce métier ? S'agit-il de l'exercice d'une profession où le coach convoque ses croyances ? Croit-il qu'il travaille avec des réponses et des tours de main qu'il a en lui, ou croit-il qu'il est le messager d'informations qui lui sont données par ailleurs – et par qui ? – dans un espace qui va se mettre à son service pour la séance de coaching ? En abordant la question de la préparation des lieux, du corps et de l'esprit est sous-entendue l'idée selon laquelle le coach travaille non seulement avec son mental, son intelligence, son esprit, mais avec bien d'autres « choses », bien d'autres énergies. Autant de questionnements que m'ont soumis les étudiants et qui m'ont fait progresser dans la pratique de mon métier.

Pour ma part, je crois aujourd'hui que le coach est responsable de trois dimensions qu'il doit maîtriser tout au long des séances :

1. Se maintenir dans un état de bienveillance et de suspension de jugement vis-à-vis de son client.
2. Être en conscience de ses propres représentations et de ses émotions.
3. S'assurer de rapatrier dans le monde opérationnel du client les questions qui sont travaillées en cours de coaching, pour chaque séance.

En ce qui concerne le dernier point, je m'astreins à ce que toute séance se termine, à cet effet, par un plan d'actions concret et inscrit dans le temps. Par ailleurs, à mes yeux, le coach est le passeur d'autres informations qui vont d'autant plus advenir qu'il s'installe dans une position de confiance absolue vis-à-vis de son client et vis-à-vis de lui-même. Tout ce qui émerge, y compris les émotions du coach et les signes extérieurs de l'environnement qui vont apparaître pendant la séquence de coaching, est autant d'outils à la disposition du coach pour faire travailler son client. Il n'y a pas à prévoir à l'avance les outils ou les techniques qui vont être mobilisés. Il y a à écouter et laisser parler le cœur... qui, avec fluidité, dans un mouvement naturel d'intuition, va proposer des outils, probablement les plus adaptés sur l'instant à ce dont a besoin le client.

## À retenir

### La préparation est l'étape fondamentale pour l'accueil

Quatre ans après le début de mes cours, je reste persuadée que l'étape de la préparation est essentielle, et je garde une séance complète de cours sur ce thème. Je confirme que, selon moi, c'est de la qualité de la préparation que dépend la capacité du coach à recevoir : recevoir le coaché, recevoir ses propres émotions, recevoir ce qui va advenir. Et c'est en recevant sans projection, sans jugement et sans attente, que le coach va pouvoir mobiliser ses outils, ses savoirs, ses émotions au service de son client.

### La formation ou l'obligation du coach

Pour que les outils viennent naturellement, il faut bien sûr les avoir acquis ! Pour ce faire, rien ne remplace la formation, au sens de l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Sans doute mon expérience chez Usinor, champion de la démarche compétences et de ses fameux « savoir, savoir-faire et savoir-être » m'a-t-elle laissé des traces bien présentes encore...

*La formation au coaching est un processus qui ne signifie pas partir d'une somme de connaissances pour en ajouter de nouvelles : c'est un mouvement d'intégration des différents savoirs qui fait vivre et bouger ce que je connais.*

### La méthode GROW, fil directeur de toute séquence de coaching

Je suis coach, pas consultante. Je n'ai pas à établir un diagnostic sur la question apportée par le client ni à proposer des solutions qui seraient les miennes. Ma responsabilité est, à partir de sa demande, de creuser le vrai besoin que cette dernière cache pour que, *in fine*, au moment de repartir dans son monde opérationnel, le client mette en place son plan d'actions.

À partir de la demande (phase « G » pour *Goal*), je vais ouvrir le champ des représentations du client (phase « R » pour *Reality*) pour qu'il porte un autre regard sur sa demande, et fasse émerger par lui-même son « vrai besoin » pour la séance. Souvent, de nombreux allers et retours sont nécessaires entre ces deux

phases. Les savoirs et techniques essentiels que je vais mobiliser pendant tous ces allers et retours entre les phases *Goal* et *Reality* sont :

- écouter en profondeur ;
- être attentive aux mots employés, à la fréquence d'emploi de certains mots ;
- traquer les « mots-valises » ;
- clarifier ;
- relancer par l'expression, tel un perroquet, un mot qui m'a semblé essentiel dans le discours (souvent, une tonalité de voix différente, plus forte ou au contraire cachée) ;
- proposer des recadrages de sens ;
- être attentive aux émotions que le client m'inspire ;
- être attentive aux signes qui vont apparaître (au moins trois fois) et qui me tendent des « perches » de créativité.

Lorsque le moment est venu – je repère ce moment quand les attitudes non verbales du client me font « entendre » qu'il a terminé son exploration et qu'il attend un feed-back de ma part –, je me lance et lui propose un regard subjectif. C'est à partir de ce feed-back que le client va reprendre son travail et entamer la phase « O » pour *Options*. Il va trouver en lui de nouvelles pistes : celles auxquelles il n'avait pas pensé sans moi, sans ma proposition d'ouverture à d'autres possibles. Ces pistes vont alors naturellement lui apporter par la suite ses solutions pour résoudre la question qu'il a été amené à clarifier. Dans cette phase, les outils et techniques que j'utilise le plus fréquemment, selon mon inspiration du moment, sont les suivants :

- les cinq éléments chinois : feu, terre, métal, eau, bois ;
- les cinq « pourquoi » : il s'agit de poser cinq fois la question « pourquoi » pour accompagner le client afin qu'il remonte à l'expression d'une croyance racine ;
- les constellations d'organisation ;
- les déplacements dans l'espace ;
- les deux énergies racine (la peur et la confiance) ;
- la croix des fonctions du modèle MBTI ;
- le dessin du blason : il s'agit de faire dessiner au client son blason, pour lui permettre de s'exprimer de façon créative, en utilisant des symboles ;

- le dialogue intérieur ;
- l'exercice de dialectique « qualités/défauts » ;
- la fenêtre de Johari ;
- les métaphores ;
- la mise en représentation avec des objets ;
- le portrait chinois sur les situations rencontrées ou les personnes impliquées dans la problématique du client ;
- la pyramide de Dilts ;
- la représentation du chemin de vie ;
- le triangle « avoir/être/faire » ;
- le triangle dramatique – d'après l'analyse transactionnelle : persécuté, persécuteur, sauveur ;
- les trois états du moi ;
- et beaucoup de dessins, tracés à l'envers pour que le client les lise en même temps que je les produis, et qui me servent de support – une cliente m'a dit un jour qu'ils étaient des « objets transitionnels ».

C'est dans cette phase « O » que je convoque les savoirs dont j'ai besoin pour accompagner au mieux mon client. Les domaines sont nombreux et variés. Les plus fréquemment mobilisés sont les suivants :

- jeux des acteurs dans une organisation ;
- management des équipes (délégation, motivation, recrutement, reconnaissance, formation) ;
- préférences comportementales ;
- processus de transformation et de changement ;
- savoir de culture générale ;
- stratégie de communication, plans de progrès, démarches commerciales, gestion de projet, vision en processus... autant de savoirs acquis au cours de mon expérience professionnelle en entreprise pendant vingt ans.

Comme évoqué ci-dessus, j'ai la responsabilité d'être la gardienne du temps de la séance. C'est donc souvent à partir du suivi de l'horaire, de façon très pragmatique, que je décide à un moment donné de passer au plan d'actions. Je constate que c'est rarement le client qui s'engage de lui-même dans l'établissement du plan d'actions ; comme si cette phase d'ouverture sur des options était

une phase particulièrement agréable, au cours de laquelle il prend du plaisir à s'ouvrir à sa richesse intérieure, à découvrir qu'il peut voir le monde d'une autre façon ! Souvent d'ailleurs, je refais un bouclage, et nous passons à l'étape du « faire » – « W » pour *Work*.

Dans cette étape, je mobilise encore les outils, techniques et savoirs que j'ai déjà mis à ma disposition dans les étapes précédentes. Mais à ce stade, le tour de main me semble particulier et mobilise surtout, à mes yeux, des qualités de savoir-être. Il s'agit en effet d'être dans la proposition, dans l'accompagnement ; il ne s'agit pas de faire à la place du client, de tenir le crayon pour lui. Je ne suis pas dans l'entreprise à sa place. Parfois, cette posture est un peu source de frustration... Pour calmer cette envie de faire (« si j'étais à sa place... »), la supervision est d'un grand secours ! Un des meilleurs « trucs » à faire est également de poser le crayon, et d'attendre que ce soit le client lui-même qui note son propre plan d'actions.

## **Au-delà des outils et des techniques, des savoirs à connaître**

Ce « catalogue » de tous les outils ou techniques utilisés ne doit pas faire oublier que ce n'est pas l'outil ou la technique qui vont être œuvrants dans le processus de coaching. Pour moi, ce qui va faire la « magie » de l'accompagnement, c'est le rapatriement naturel de tout le savoir et l'expérience accumulés par le coach dans son inconscient, qui va devenir le support sur lequel le client va s'appuyer. Pour cela, encore faut-il que le coach ait, de façon appliquée et sérieuse, emmagasiné tout un savoir solide sur les fondements de ce qu'il va utiliser. Plus le coach a des référentiels variés, plus il a des chances de faire émerger des outils dont les fondements vont être sur la même « longueur d'ondes » que ceux du coaché.

Prenons des exemples. Lorsque je travaille avec des méthodes inspirées des constellations familiales, je dois savoir que je mobilise des concepts qui ont trouvé leurs racines chez des thérapeutes allemands, après la Seconde Guerre mondiale. Ces concepts, s'ils sont connus au fond de moi, vont me permettre d'être mobilisée en accord avec les croyances de mon client – croyances qu'il m'a données à voir auparavant. Il ne serait sans doute pas particulièrement opérant de travailler en constellation avec un client qui n'est pas ouvert ou sensible aux questions des champs de conscience.

## Pour aller plus loin

### Les bases des constellations familiales selon la pratique d'Albrecht Mahr

Les groupes sont gouvernés par trois formes de conscience : la conscience personnelle, la conscience systémique (ou collective), et la conscience intégrale :

- La conscience personnelle nous permet de définir quand nous nous sentons bien conformément à notre groupe d'appartenance (famille, entreprise, religion, pays...).
- La conscience collective assure l'intégrité du groupe, du système. C'est une forme d'amour très archaïque ; elle ne permet pas qu'un membre ne soit plus dans le système.
- La conscience intégrale réunit sur un plan supérieur ce qui s'oppose et ce qui s'exclut mutuellement. C'est une ouverture inconditionnelle au-delà des faits.

La souffrance personnelle est causée par la violation de ces lois naturelles systémiques. Par exemple, je ne peux devenir la mère de ma mère, ou la sœur de ma mère.

En constellation, il s'agit de se laisser guider par les phénomènes eux-mêmes, et de s'ouvrir au sens de ce qui advient. C'est un recadrage dans un mode constructiviste.

L'efficacité d'une constellation augmente dans la mesure où nous pouvons inclure tout et tous dans l'espace de notre conscience. C'est une générosité de l'esprit.

Dans une constellation, nous passons d'un espace interne à une dimension à un espace externe à trois dimensions. La constellation est « parlante sagement » ; c'est le premier petit pas vers la transformation.

Un autre exemple : lorsque je fais travailler un client avec des outils de programmation neuro-linguistique, les présupposés ne sont pas les mêmes que lorsque je le fais travailler avec des outils d'analyse transactionnelle. Je dois avoir appris ces fondements.

## À retenir

### **Une exigence sans relâche : acquérir des savoirs et des savoir-faire nombreux**

Le coach mobilise disponibilité et écoute pour que le client puisse mieux s'entendre et s'écouter lui-même. L'objectif est qu'il puisse mieux entendre et écouter ceux qu'il dirige. Puis le coach aide son client à passer du jugement et des *a priori* culturels et sociaux habituels à l'ouverture d'esprit et à la possibilité de stratégies nouvelles. Pour être en mesure d'apporter cet espace où le client devient architecte de son propre changement, le coach doit mobiliser en conscience des outils fiables, variés, solides et testés, qui s'appuient sur des connaissances éprouvées, acquises par une formation exigeante et de qualité. Plus le champ de connaissances est large, plus les outils peuvent alors être en harmonie avec le système de croyances du client.

## **La pratique : le paradoxe du besoin de coacher pour devenir coach**

Le dernier point qui m'interpelle dans ma rencontre avec les étudiants concerne la question de l'expérimentation. Je reste persuadée que le coaching ne s'apprend pas... Au-delà de l'acquisition de concepts, de théories, d'outils, de techniques, le coaching ne s'apprend pas au sens de « prendre des connaissances ». À mes yeux, il s'agit de pratiquer et d'expérimenter. Toujours et toujours.

*La pratique revêt pour moi trois étapes : prendre des décisions en toute liberté, accepter de me tromper, et tirer les leçons de toutes les expériences.*

La métaphore qui me vient est celle de la cuisine. On ne devient pas un excellent cuisinier seulement en apprenant les recettes par cœur, en connaissant sur le bout des doigts les processus chimiques à l'œuvre en cuisson ou en montage de mayonnaise, en ayant en tête toutes les caractéristiques des différents modes de cuisson, en connaissant les spécificités des types de cuisine, plus ou moins exotiques, ou en sachant quels sont les phénomènes cognitifs à l'œuvre lorsque le client va goûter telle ou telle saveur dans un plat... C'est après avoir cuisiné qu'on devient cuisinier : décider en conscience du plat qu'on veut réaliser, choisir avec soin ses ingrédients, réaliser les différentes opérations avec attention, écouter les remarques de ceux qui vont déguster sa cuisine, prendre des

conseils auprès de cuisiniers qui sont reconnus, être attentif à la propreté des ustensiles, savoir s'organiser pour enchaîner harmonieusement les différentes étapes et surtout... y mettre du cœur, de l'envie, de la patience, de la confiance et du courage !

Lorsque j'exprime cette vision du monde aux étudiants, je suis régulièrement challengée, et les arguments majeurs sont les suivants : « Votre vision du monde, c'est le serpent qui se mord la queue ! Comment pouvez-vous vous vendre si vous n'avez pas d'expérience ? Les prescripteurs attendent des références dans ce métier. » Oui, c'est vrai, bien sûr. Mais, selon moi, le contraire est vrai aussi. Je ne suis pas certaine que le prescripteur attende en premier lieu du coach qui se présente à lui une liste de références ou un pedigree d'outils... Le prescripteur attend sans doute qu'au moment même de l'acte de vente – puisqu'il y a bien acte de vente – le coach soit déjà illustratif de son métier de coach. Que le cuisinier puisse donner à goûter sur-le-champ un plat à déguster ! Il attend également, sans doute, du coach une impression d'écoute attentive et profonde, une liberté d'être, une exigence de confidentialité, une solidité de personnalité, une expérience de la vie...

Pour être dans cette perspective, le coach doit bien sûr changer sa propre représentation de ce qu'il est, et de ce qu'il fait lorsqu'il « se vend ». Et s'il coachait déjà ? À lui alors de se mettre dans cette fameuse position de suspension de jugement, de bienveillance, d'écoute active et constructive. Dans la plupart des cas, si coaching il doit y avoir, alors coaching il y aura. Pas forcément dans l'instant... mais je parie que le prescripteur sait alors entendre et reconnaître la qualité du professionnel qui se présente à lui et aura, dans d'autres circonstances, l'envie de faire travailler ce coach.

### ***Un chemin de crête entre confiance et questionnement***

Lorsqu'un client me demande comment je me suis formée pour devenir coach, je ne sais pas répondre ; j'ai toujours envie de sortir du piège qui m'est tendu par une pirouette. Ne suis-je pas toujours « coach en devenir » ? Pourquoi « piège » ? Piège, parce que répondre à la question de la formation pour devenir coach m'amène à être particulièrement prolix... Au lieu d'écouter et d'être au service de mon client – quel est son besoin derrière sa demande d'informations à mon égard ? – je risque d'être emmenée, malgré moi, sur un terrain de discours qui m'enchant. J'ai alors envie de lui faire partager toutes les richesses et

les interrogations liées à ce métier. J'ai envie de lui dire qu'il faut à la fois se former et tout oublier de sa formation. Qu'il faut à la fois faire confiance absolue à soi et à son client, et en même temps douter en permanence. Qu'il faut à la fois pratiquer et ne pas trop pratiquer, pour trouver le temps et l'énergie de se ressourcer et de continuer à se former... Que de paradoxes ! En tout cas, à mes yeux, la question de la formation est au cœur de ce métier exigeant et exaltant, et je remercie de tout cœur tous les étudiants que j'ai formés et qui m'ont formée à leur manière. Grâce à eux, l'expérience de mon métier a continué de se révéler pour moi-même dans la découverte de leurs propres connaissances. Quel cadeau !

### **Bibliographie conseillée**

A. Cardon, V. Lenhardt et P. Nicolas, *L'Analyse transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2002.

P. Cauvin et G. Cailloux, *Le Soi aux mille visages*, Éditions de l'Homme, 2001.

A. Cayrol et J. de Saint Paul, *Derrière la magie*, InterÉditions, 1992.

T. Chavel, *Profession : coach – De la théorie à la pratique*, Demos, 2003.

D. Choprah, *Les Sept Lois spirituelles du succès*, J'ai Lu, 1999.

F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

D. Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997.

C. Handy, *Le Temps des paradoxes*, Village mondial, 1995.

F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.

T. Nhat Hanh, *Le Miracle de la pleine conscience*, L'Espace bleu, 1996.

M. Odoul, *Dis-moi où tu as mal : je te dirai pourquoi*, Albin Michel, 2002.

C. Potschka-Lang et M. Engel, *Constellations systémiques : pratiques et perspectives*, Le Souffle d'Or, 2006.

B. Werber, *L'Empire des anges*, Livre de Poche, 2003.

J. Whitmore, *Le Guide du coaching*, Maxima, 1999.

## Chapitre 2

# À quoi servent les organisations professionnelles de coaching ?

Anne-Elisabeth VINCENT

En France en 2004, 3 500 coachs étaient recensés par la Société française de coaching, pionnière des organisations professionnelles. En trois ans, le nombre de coachs a continué d'augmenter – 500 personnes environ sont formées chaque année – et le marché du coaching devient de plus en plus hétéroclite et opaque. Parallèlement, des organisations professionnelles de coaching se créent. Quel est leur rôle ? Ont-elles une utilité pour le coach, pour l'entreprise ? Qu'apportent-elles à cette profession émergente encore mal définie ?

### ***Coach, un « mot-valise » en quête de qualification***

La profession de coach n'est pas, à ce jour, une profession réglementée, et le mot « coach » est employé très souvent de manière abusive. L'entreprise qui désire s'offrir les services d'un coach se trouve devant une offre confuse : des coachs chevronnés (mais chers !) côtoient des consultants, des psys, des formateurs, des quinquas en reconversion qui croient faire du coaching mais n'en connaissent pas la spécificité, des « babycoachs » tout frais émoulus de leur formation, ou, bien pire encore, des charlatans sans scrupule et sans qualification, qui profitent de l'opportunité d'exercer un métier sans barrière dans un marché reconnu porteur... L'entreprise, en la personne du prescripteur, est aujourd'hui confrontée à la peur de ne pas faire le bon choix sans avoir d'autre référentiel pour la rassurer que celui qu'elle s'est imposée. Parce que le travail d'accompagnement du coach touche à l'intégrité de la personne, se tromper, c'est prendre

le risque de confier son âme – souvent son avenir ou celui de ses collaborateurs – et l'image de marque de la société, au premier apprenti sorcier venu ! De ce contexte et de l'absence de statut légal du coach, émerge une première question : « À quoi reconnaît-on un vrai coach ? », suivie de très près par une question nettement plus délicate : « Peut-on reconnaître un bon coach ? » Les organisations professionnelles de coaching tentent, chacune à leur manière, d'apporter leur réponse.

## **Les organisations professionnelles créent des repères sur le « marché flottant » du coaching**

Des précurseurs, comme Vincent Lenhardt qui a adapté à l'entreprise le concept de coaching sportif, ont fait connaître ce métier en France dès les années 1980. Mais c'est surtout durant ces dix dernières années que le coaching connaît un réel développement, tant sur le plan de la demande que de l'offre de services. Se sont alors créées au fil du temps des instances d'institutionnalisation de la profession. Quatre grandes associations et deux syndicats regroupant des coachs professionnels se partagent ce marché aujourd'hui en France :

- La pionnière, la Société française de coaching (SFCoach), fut créée en 1996 par une quinzaine de professionnels venus essentiellement du monde de la psychanalyse. Elle fut jusqu'en 2006, la plus importante par son nombre d'adhérents.
- La plus francophone, la Fédération francophone des coachs professionnels (FFCPro) est née en 1999.
- La plus internationale, l'ICFF, section française de l'International Coaching Fédération (ICF), association internationale de coachs née aux États-Unis en 1995, voit le jour en France en 2001. Elle propose à ses adhérents une vision du coaching internationale et multiculturelle.
- La plus ouverte à l'Europe et la plus jeune de la catégorie, l'Association européenne de coaching (AEC), a été fondée en mai 2005 par des enseignants universitaires, des professionnels de l'accompagnement, certains expérimentés, d'autres encore en formation. Elle est un point de rencontre de tous les acteurs et de toutes les formes de coaching, et pas uniquement de coaching d'entreprise. Innovante, elle prône « le coaching solidaire ».

Dans un autre registre, un jeune syndicat vient de déposer ses statuts en janvier 2007, le Syndicat professionnel des métiers du coaching qui s'attache, lui, non seulement à définir le coach, mais plus spécifiquement à identifier la « démarche coaching » à l'intérieur du monde de l'entreprise.

Enfin, on trouve la branche « coaching » du Syndicat de conseil en évolution professionnelle (Syntec), une fédération qui regroupe 17 cabinets soit 610 consultants qui sont des professionnels de l'accompagnement social des restructurations, de l'outplacement et du coaching.

## Un acte fondateur : le code de déontologie

Ces organisations professionnelles, qui sont des associations de coachs, ont des origines différentes, mais un objectif commun – professionnaliser et promouvoir la pratique du coaching –, et l'ambition, plus ou moins avouée, d'être un interlocuteur reconnu auprès des pouvoirs publics. À l'écoute des besoins et des attentes des clients, elles reflètent la santé du marché et certaines – la SFCoach et l'ICFF en particulier – se proposent d'être un recours en cas de litige.

Mais la réalisation la plus significative de ces organisations professionnelles fut d'établir des règles de déontologie propres au métier de coach. Ce fut la SFCoach qui, la première, reconnut comme une nécessité de définir une éthique, de créer un cadre déontologique pour que le « *coaching, seule activité tenue au secret de la confession au sein du monde professionnel, se vive sécurisante* » aussi bien pour l'entreprise que pour les aspirants coachés... La charte de déontologie élaborée par la SFCoach a servi longtemps de référent, de seule garantie pour les prescripteurs, et de colonne vertébrale pour les coachs. Actuellement, chaque organisation professionnelle a établi sa propre charte déontologique, et une sorte de consensus tacite s'est forgé au fil des années et de la réflexion des organisations professionnelles pour valider les compétences nécessaires à l'exercice de la profession de coach. Les principaux critères de professionnalisme reconnus comme nécessaires et suffisants sont : avoir suivi une formation sérieuse et spécifique de coaching, pratiquer le coaching à titre professionnel de façon continue, avoir fait une démarche de développement personnel, s'engager à une supervision régulière de sa pratique par un tiers, et adhérer aux valeurs, à la

charte de déontologie de l'association. Critères auxquels il convient d'ajouter, lorsqu'il s'agit de coaching d'entreprise, la capacité de comprendre l'entreprise et la possession d'outils dont l'utilisation serait pertinente pour l'entreprise.

## **Certification, accréditation se transforment en « label » : une assurance qualité pour le prescripteur et une légitimité pour le coach ?**

Mais, en quelques années, le contexte évolue et une nouvelle tendance se dessine. Outre la très grande disparité et le nombre de coachs présents sur le marché, le constat de dérives comme l'infiltration du monde du coaching par des mouvements sectaires, incite certaines organisations professionnelles telles que la SFCoach et le Syndicat des métiers du coaching à aller plus loin. Ainsi, la SFCoach qui, lors de ses premières années de fonctionnement, avait cédé à la tentation d'ouvrir grand sa porte jusqu'à accueillir 700 membres, décide-t-elle, en 2006, de se recentrer sur ses valeurs, de rendre plus strictes les règles d'accréditation et de créer un « label ». Elles souhaitent avoir un rôle de régulateur du marché en donnant aux prescripteurs et aux futurs coachés une « assurance qualité ». Comment ? En créant à partir de critères plus élaborés, plus sélectifs, un nouveau « ticket d'entrée » dans leur association qui permettrait de « *mettre en lumière les coachs aptes à exercer une profession d'influence...* » et de séparer le bon grain de l'ivraie... Une accréditation exigeante avec un examen écrit et oral pour chaque candidat, et une progression graduelle de deux niveaux – d'abord « membre titulaire » puis « membre associé ». Le Syndicat des métiers du coaching distingue également plusieurs niveaux de certification. Il faut passer les deux certificats de « technicien 1 » et de « technicien 2 » avant de prétendre à la maîtrise (1 et 2) qui, seule, reconnaît la capacité du coach à exercer ! La démarche de L'ICFF est différente. La certification est une option, et l'association accueille en optant pour un processus de parrainage des membres « affiliés » qui s'inscrivent librement mais doivent s'engager à participer à des groupes de recherche et de réflexion. Ce n'est qu'après deux ans qu'ils devront passer une certification dont les normes sont internationales. L'engagement est également l'optique de l'AEC, mais son approche est encore différente et innovante : pas d'accréditation à proprement parler, même si ses membres doivent répondre à

certains critères déontologiques, mais la promesse de s'engager dans une démarche de « coaching solidaire » qui propose d'accompagner gratuitement des personnes en difficulté financière.

*En « certifiant » la compétence et la qualité d'un coach, en « accréditant » – en « donnant du crédit » à leurs membres –, les associations professionnelles se portent en quelque sorte garantes, donnent ainsi des repères rassurants aux prescripteurs et allègent leur part de responsabilité et leur part de risque. Devenant un intermédiaire actif entre l'entreprise et les coaches, elles se dotent d'un nouveau pouvoir qui leur est donné non plus par la taille d'un territoire virtuel, mais par une sorte d'autorité de jugement, de contrôle « ne laissant à aucune personne extérieure au coaching, le soin de le faire... ».*

Il faut reconnaître que ces organisations professionnelles de coaching font un énorme travail de réflexion et font œuvre utile et nécessaire dans le contexte actuel de vide juridique du marché du coaching. Mais est-ce bien leur rôle ? Est-ce un rôle de circonstance qui va vite être relayé par d'autres ? Des réseaux internationaux de présélection de coaches exécutifs émergent peu à peu et dessinent de nouvelles exigences...

## À retenir

Dans un marché confus et une profession non réglementée, les organisations professionnelles de coaching ont un rôle primordial à jouer : informer, rassembler, animer, structurer, représenter. Mais ont-elles vocation à juger de la « qualité » des coaches ?

Que penser de la légitimité des organisations professionnelles à s'autoproclamer à la fois juge et partie ? Est-ce une juste posture d'adopter pour ce faire une position haute face à leurs pairs ?

Certification et accréditation donnent des repères et rassurent les prescripteurs et les utilisateurs, mais peuvent-elles prendre en compte toute la personne du coach et refléter la complexité du processus de coaching ?

Après le vrai coach vient l'ère du bon coach... Après le titre vient l'étiquette... Ne faut-il pas garder une certaine distance vis-à-vis de toute normalisation, labellisation qui réduit la puissance du coach par essence subversif, et risque de signer la fin du coaching ?

.../...

.../...

Si label il y a, ne doit-il pas rester virtuel pour être en phase avec un métier dont les règles sont immatérielles ? Et s'il est une nécessité pour la clarification du marché, ne doit-il pas être en amont, le fruit d'une formation, en aval, l'effet du feed-back du coaché ?

### **Reconnaissance et légitimité pour le coach ?**

Être membre d'une association de coachs professionnels permet au coach indépendant de se trouver entouré de professionnels du coaching réunis autour d'un cadre de référence commun. Il peut échanger, expérimenter et continuer son apprentissage à travers des ateliers, des conférences et des colloques. La démarche du coach qui veut simplement adhérer à une association n'est pas la même que celle du coach qui cherche à être accrédité. Dans un cas, on parle d'accord, de ralliement et de liberté, et le coach est seul juge de sa légitimité ; cela relève de l'intime. Dans l'autre cas, le choix ne dépend pas du coach mais dépend du jugement d'autrui qui lui « donne l'autorité nécessaire pour agir en qualité de... ». Et c'est de l'autre que dépend sa légitimité. Mais l'accréditation peut représenter plus encore pour certains.

La démarche d'accréditation en elle-même peut être l'opportunité pour le coach de continuer sur le chemin du développement personnel, d'être amené à se poser les bonnes questions dans l'exercice de son métier. Réussir l'examen d'accréditation d'une organisation professionnelle de coaching, c'est être « admis », c'est la possibilité pour le coach de se sentir une appartenance, d'être accepté à l'intérieur d'un groupe, c'est avoir la reconnaissance de ses pairs qui participe de manière essentielle à l'établissement d'une identité professionnelle... à condition qu'il n'y ait pas d'enjeu financier ou hiérarchique, que leur appréciation soit gratuite.

Est-ce la conscience de ce paradoxe et/ou un souci d'éthique et de neutralité qui ont conduit certaines associations à rendre indépendant leur comité d'agrément ? Par exemple : le CAD, Comité d'agrément et de déontologie de la SFCoach, l'ICFF qui obéit à des normes internationales communes à tous les pays ou, plus encore, la certification que l'AFAQ/AFNOR a créée à la demande de la Fédération francophone des coachs professionnels (FFCPro). *« Les coachs certifiés AFAQ COMPÉTENCES sont des professionnels dont les compétences ont été évaluées en toute indépendance selon les modalités de la norme ISO 17024. »*

## Pour aller plus loin

Peut-on normaliser les aptitudes, les compétences et le talent du coach ?

« Mener un entretien et gérer une relation, choisir son attitude, gérer les projections intellectuelles, les réactions émotionnelles et les phénomènes de transfert. Mener un processus d'élucidation d'objectifs et d'augmentation de la variété des choix, au cours d'un ou plusieurs entretiens. Amener le coaché à [...] »<sup>1</sup> Nul doute que les efforts scrupuleux des organisations professionnelles pour « approcher » au plus près la définition du bon coach soient louables, mais leur quête ne rappelle-t-elle pas le mythe de Sisyphe ? Revues et corrigées sans cesse, ces listes de critères de plus en plus sélectifs n'en finissent pas de s'allonger et appellent certaines questions. Peut-on parler de norme quand on parle de coaching ? Aller aussi loin dans la recherche d'éléments rationnels a-t-il du sens ? Vouloir cadrer, normaliser, enfermer le coach derrière des grilles, ne relève-t-il pas d'une quête vaine et d'une négation de ce qu'est le coaching ?

<http://www.sfcoach.org>

<http://www.aecoaching.org>

<http://www.coachfederation.fr>

<http://www.metiersducoaching.org>

<http://www.syntec.evolution-professionnelle.com>

<http://www.afaqcompetences.org>

<http://ffcpro.org>

## Contrôler l'incontrôlable, une utopie ?

Coacher est un art, et le processus créatif n'a pas à rendre compte ! Le coaching obéit à des règles immatérielles, et les principales qualités du coach ne sont pas forcément quantifiables ni même repérables. « Dès lors que l'agir en se libérant de tout activisme en vient à se confondre avec le cours spontané des choses, on ne peut plus le repérer ; comme il s'y répand tout au long de son évolution, il n'est plus rien qui se focalise ou fait saillie... »<sup>2</sup>

Plus le savoir-faire est intégré à la démarche du coach, plus il est transparent. Lorsque le sportif ou le pratiquant d'art martial a totalement intégré la

1. Syndicat professionnel des métiers du coaching, extrait du référentiel des compétences – degré technique – niveau 1.

2. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 2001.

technique et qu'il a trouvé le geste « juste », il est impossible à l'observateur de décoder ce geste. C'est une conjonction de paramètres non repérables qui transforment le geste en un mouvement fluide, esthétique et lisse et qui font de lui un champion. Comment, dans ce cas, parler de qualité en mettant des croix dans des cases ? Le coach ne trouve-t-il pas lui-même sa propre légitimité dans son « alignement » intérieur ?

Avec le coaching, on entre dans le champ de l'alchimie qui se passe entre le coach et le coaché, et que traduisent des mots comme confiance, disponibilité, intuition, spontanéité, souplesse, créativité... Ne serait-ce pas dans cette sphère-là, inaccessible à la raison, que réside son talent ?

### ***Les organisations professionnelles en équilibre sur un fil***

Le coaching est une démarche qui touche à l'intégrité de l'homme, et c'est ce qui ne donne pas droit à l'erreur. Dans le contexte actuel de flou du marché, les organisations professionnelles jouent un rôle essentiel. Leurs recherches, leurs travaux conduisent à une plus grande transparence sur les pratiques du secteur. En définissant un savoir-faire et une posture distinctifs du coach, elles clarifient le métier et peuvent aider à éviter les abus de confiance. Leur démarche d'exigence à travers leur certification a pour effet secondaire bénéfique d'augmenter le niveau d'exigence des prescripteurs et des utilisateurs en leur donnant des repères rassurants, et de forcer les acteurs à perfectionner leur compétence en leur offrant une certaine légitimité. On peut dire alors que la crédibilité du coach est en phase avec les exigences du système, et que certification, accréditation vont dans le sens de l'histoire et seront de plus en plus un passage obligé pour le coach indépendant qui veut travailler en entreprise. Il serait bon de garder une certaine distance avec la notion de label quand il s'agit d'un coach. Le label peut être illusoire et n'est pas une assurance tous risques... Vouloir à tout prix codifier, évaluer, cadrer, n'est-ce pas un paradoxe total quand il s'agit de coaching ? Ne risque-t-on pas d'arriver à une définition manichéenne du bon et du mauvais, et d'aller complètement à l'encontre du métier de coach ?

Que les organisations professionnelles de coaching rassurent prescripteurs et utilisateurs en leur donnant des repères, oui, mais sans aller trop loin. Le danger serait une trop grande uniformisation de pensée et cela signerait alors la fin du coaching...

### ***Bibliographie conseillée***

P. Angel et P. Amar, *Le Coaching*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2007.

T. Chavel, *Le Coaching du dirigeant : Retrouver le sens de son action*, Eyrolles, 2007.

R. Debray, « La Médiologie », revue *Medium*, Gallimard, n° 12, juillet 2007.

E. Herrigel, *Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy, coll. « L'Être et l'Esprit », 1970-1999.

F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 2001.



## Chapitre 3

# Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?

Jean TOUATI

Le coaching puise – et ceci parfois sans le savoir – dans la richesse des savoirs thérapeutiques. Les paradigmes du coaching, ses outils de gestion et d'activation du changement se constituent, pour une large part, sur la psychologie humaniste et les modèles thérapeutiques des thérapies brèves. Parmi ces modèles, l'hypnose thérapeutique et la communication éricksonienne ouvrent une voie de compréhension et de ressenti sur ce qui se noue de singulier dans une relation de coaching.

### ***Le coaching ne peut-il se définir pour ce qu'il est ?***

« Le coaching n'est pas de la thérapie », dit-on. Et certains ajoutent : « Ni du conseil ni de la formation. » Le métier de coach serait-il si difficile à définir qu'il ne pourrait se représenter que par ce qu'il n'est pas ? Le coach n'utilise-t-il pas, comme le thérapeute, le langage et sa personne comme outil du changement ? Le coaching ne peut-il se nourrir de la thérapie ? Faut-il ou y a-t-il une barrière infranchissable entre les deux ?

L'auteur, interviewé par Alain Filleron, nous amène, en partageant des situations concrètes, à appréhender au plus près ces questions, à voir comment les pratiques thérapeutiques – courant humaniste, thérapies brèves, hypnose... – nourrissent le coaching et ses paradigmes, et cela parfois à l'insu de ceux qui le pratique.

AF. – Dans votre approche du coaching, vous dites vous référer à des outils thérapeutiques ; quel lien établissez-vous entre coaching et thérapie, comment s'inscrit ce type d'approche dans le cadre de votre pratique en entreprise ?

JT. – Il est vrai qu'il est difficile de trouver un article sur le coaching sans tomber, telle une litanie, sur : « Le coaching n'est pas de la thérapie. » Aussi, pour engager notre échange et préciser mon approche, je partirai d'un cas concret.

Boris est cadre supérieur dans une multinationale de 50 000 salariés. Malgré un travail sur sa communication, il ressent inmanquablement un stress profond et invalidant avant les symposiums internationaux qu'il organise chaque année. Il est convaincu d'avoir « tout essayé » – stage en gestion du stress, coaching intensif en communication, etc. Il commente avec dépit : « Le coach m'a fait répéter 14 fois mon discours, j'ai ennuyé toute mon équipe, il a même trouvé nécessaire de m'accompagner lors du colloque... à Hawaï. Finalement, on m'a dit que j'ai fait un discours à la Fidel Castro qui a ennuyé tout le monde. » Il ajoute qu'il n'y a rien à faire et qu'il refusera, aux dépens de sa carrière, de prendre un poste trop exposé. Curieusement, en écoutant Boris, je ne ressens pas cela et je lui propose de l'aider sur ce point. Bien évidemment celui-ci ne se montre pas très enthousiaste : « Je ne vais pas recommencer à nouveau le travail sur ma communication. Comme je vous l'ai dit, je pense qu'il n'y a rien à faire. » Je lui dis qu'au contraire il est possible de faire quelque chose et que je ne lui parlerai pas de communication... Ce qui évidemment ne manque pas de le surprendre.

Je perçois que Boris n'a pas, ou n'a plus, les difficultés qu'il imagine quant à sa communication. D'ailleurs, la vidéo qu'il me remet à la fin de cette première séance, pour que je constate « l'ampleur du problème », met paradoxalement en évidence d'indéniables qualités d'orateur. En bonne logique, Boris, comme son entourage dans l'entreprise, est convaincu que, s'il est stressé à ce point lorsqu'il doit prendre la parole en symposium, c'est qu'il a des difficultés en communication et qu'il faut l'aider à progresser sur ce plan.

Le regard global et singulier que je porte sur lui lors de cette première séance m'amène à penser que son problème se situe ailleurs. Le travail que nous ferons confirmera qu'il réactive inconsciemment, face à l'idée de devoir prendre la parole devant un grand groupe, un malaise profond lié à un souvenir traumatique. Une unique séance consacrée à cette question lui permettra, non seulement de se libérer durablement de son stress, mais aussi, à son grand étonnement, de recevoir de nombreuses félicitations à l'issue de ses présentations.

Le stress de Boris s'apparentait à une phobie qui a été traitée ici par une technique de thérapie brève PNListe (programmation neuro-linguistique) associée à une hypnose conversationnelle. Cette technique vise à dissocier les émotions associées par le passé à certains événements pour établir une nouvelle association, cette fois bénéfique à la personne. Ce changement, par sa rapidité, présente pour les intéressés un caractère un peu « magique », qu'ils relient difficilement au travail réalisé. Boris dira avec humour : « Je ne vois vraiment pas le rapport avec ce que nous avons fait durant cette séance, mais je dois vous avouer que quelque chose m'inquiète un peu – en souriant : je n'ai plus aucun stress à l'idée de ce symposium... »

AF. – Peut-on parler d'un travail thérapeutique à propos de ce cas ?

JT. – Avant tout il s'agit ici, pour le coach, d'une part, d'écouter une personne dans sa singularité et dans sa totalité, à l'opposé, dirais-je, d'une approche « instrumentale » centrée uniquement sur l'objectif prescrit et, d'autre part, au travers d'une démarche intégrative, de ne pas s'enfermer dans un modèle, d'être capable de recourir à l'approche la mieux adaptée à une situation, et de pouvoir en changer. S'il est difficile de qualifier le caractère « thérapeutique » de cette intervention – et dans quel but faudrait-il le faire ? – il est parfaitement clair, en revanche, que « l'outil » utilisé, l'hypnose éricksonienne, s'inscrit totalement dans le champ des thérapies brèves.

Mais l'on peut se demander à quoi se réfère un coach en entreprise si ce n'est, d'une part, aux modèles et outils des théories de l'organisation et, d'autre part, à ceux du champ psychothérapeutique dans sa diversité, et tout particulièrement aux thérapies brèves ?

Rappelons, tout d'abord, que les théories de l'organisation permettent d'éclairer les aspects humains et organisationnels du management. Développés dès le début du xx<sup>e</sup> siècle aux États-Unis, et plus particulièrement à partir des années 1950 sous l'appellation d'« *organizational behavior* », ces théories et modèles, encore largement marqués par la contribution des travaux de chercheurs américains, résultent de la coopération entre différentes disciplines : principalement la psychologie et la sociologie, mais aussi l'anthropologie et les sciences politiques. Ces disciplines enseignées, notamment, dans les écoles de management et en psychologie du travail ou psychosociologie des organisations donnent un cadre théorique auquel doit pouvoir se référer un coach lorsqu'il intervient en entreprise.

Revenons sur le champ psychothérapeutique. S'il est simple de parler, en entreprise, de modèles comme l'analyse transactionnelle, la programmation neuro-linguistique, la systémique, qui, au service de modèles managériaux et organisationnels, du développement personnel et aujourd'hui du coaching ont, dans la représentation collective, été aseptisés de leur origine thérapeutique, il peut être moins accepté de se référer explicitement à des outils de la thérapie.

On peut le comprendre au travers de ce que sous-tend l'idée de thérapie. En France, la psychologie clinique et la psychiatrie se sont historiquement et principalement appuyées sur la psychanalyse. D'autres modèles théoriques et thérapeutiques – behavioriste, cognitiviste, systémique, humaniste – sont intégrés par la suite. Cependant, la prégnance psychanalytique reste déterminante à tel point que ses concepts – œdipe, lapsus, actes manqués, refoulé, transfert, névrose... – sont aujourd'hui passés dans le langage courant. La notion de travail thérapeutique reste marquée par la psychanalyse, par l'idée qu'il faut fouiller dans son passé, dans son histoire familiale, que notre inconscient nous cache la cause de nos troubles, que le changement et la résolution des troubles passent par la prise de conscience de la signification de son symptôme...

Empreints de cette influence psychanalytique – mais pas seulement – de nombreux écrits sur le coaching, qui s'essayaient immanquablement à différencier coaching et thérapie, alimentent une dichotomie simpliste : le coaching s'intéresserait à « l'ici et maintenant », la thérapie « au passé ». En réalité, le champ des thérapies brèves active d'autres ressorts thérapeutiques et leurs outils trouvent, non seulement toute leur place dans le coaching, mais, plus encore, constituent pour l'essentiel les outils de gestion de la relation et d'activation des changements du coaching.

Parallèlement, lorsque l'on s'intéresse aux différents courants thérapeutiques, l'on ne peut que reconnaître dans la psychologie humaniste la philosophie et les paradigmes sur l'homme soutenus par le coaching. Rappelons qu'apparu dans les années 1950, avec comme précurseur Carl Rogers, le courant humaniste s'appuie sur une vision positive de l'humain, sur l'idée que les gens tendent de façon innée au développement et à la réalisation de leur être, qu'ils disposent en eux-mêmes des ressources pour développer leur potentiel, qu'un soutien inconditionnel et sans *a priori*, l'empathie et l'authenticité du thérapeute sont des conditions indispensables de la thérapie ; le coach dirait « du processus de changement ».

## À retenir

Les paradigmes du coaching, ses outils de gestion de la relation et d'activation du changement se constituent sur les modèles thérapeutiques, en particulier la thérapie brève et la psychologie humaniste.

Les théories de l'organisation représentent des bases théoriques indispensables à la compréhension des dimensions humaines et organisationnelles de la vie des entreprises.

AF. – Vous dites donc qu'un coach utilise des outils thérapeutiques, sans qu'il s'agisse pour autant de poursuivre un objectif thérapeutique. N'est-il pas, cependant, difficile de cerner les nuances d'un coaching centré sur les ressorts personnels d'un travail thérapeutique ?

JT. – Comme nous venons de le voir, s'il faut caractériser une différence, elle ne se trouve pas au travers des outils de la gestion de la relation et du changement utilisés soit par le coach, soit par le thérapeute. Un thérapeute reçoit des patients qui font face à une certaine souffrance, à un mal-être, à des troubles psychiques, mais il est également consulté pour soulager et aider à résoudre un ensemble de difficultés psychosociales de la vie quotidienne. Ses patients consultent dans la majorité des cas à leur initiative. Parmi ces difficultés de la vie quotidienne, la sphère professionnelle représente, comme on s'en doute, l'un des principaux facteurs. Le thérapeute se réfère à des bases théoriques relatives au développement initial de la personne, aux facteurs pathogènes, aux mécanismes mis en œuvre par le traitement, à une certaine vision de l'homme « équilibré ». La thérapie a comme finalité le soulagement des troubles, mais aussi le développement personnel et l'autonomisation de la personne vis-à-vis du thérapeute.

Le coach, quant à lui, répond à une demande que l'on peut qualifier globalement d'amélioration d'une performance professionnelle. Cette demande émane initialement, en général, de l'entreprise. Ce qui constitue en soi une différence majeure avec la thérapie. Son spectre d'intervention peut s'étendre à l'ensemble des problématiques que rencontre un manager : réflexion stratégique, management d'équipe, ressorts personnels ; ces trois axes se retrouvant bien souvent étroitement intriqués.

AF. – Si le thérapeute est amené à traiter du mal-être lié à la sphère professionnelle, l'on peut se demander ce que fait le coach lorsqu'il doit faire face à une certaine souffrance du manager qu'il accompagne ? Peut-il poursuivre sur l'objectif d'amélioration de performance sans écouter cette souffrance ? Cette souffrance, si elle n'a pas d'autre lieu pour être entendue, ne manquera-t-elle pas de s'exprimer dans la relation de coaching ? Le coach reste-t-il dans le cadre de son contrat avec l'entreprise s'il va sur ce terrain ?

JT. – Là aussi, je partirai d'un cas concret.

Le DRH de cette société internationale nous dit de Phileas, manager intermédiaire de 35 ans, qu'il est considéré comme un haut potentiel, mais qu'un certain mal-être, un manque de rayonnement limite sa progression. Le contrat tripartite sur lequel nous nous engageons formalise cette demande dans sa perspective managériale : renforcer son management d'équipe, améliorer la gestion de ses relations et sa communication, s'imposer d'avantage dans son poste tout en trouvant un équilibre, une confiance en lui se traduisant par « un plus grand rayonnement » dans sa fonction.

Lors de notre premier entretien, Phileas apparaît très mal dans sa peau, replié sur lui-même. Il parle de « barrière personnelle » qu'il subit, de sa « carapace » avec laquelle il a appris à vivre. Il ajoute qu'il n'aime pas son image, qu'il faudrait qu'il apprenne à s'accepter, qu'il n'a pas envie d'une approche « psychanalytique » qui l'amènerait à voir des choses personnelles, que même s'il se montre ouvert pour commencer le coaching, il lui est difficile de parler de lui. Il conclut en disant, dans la confidentialité du coaching, qu'il souhaite quitter son entreprise à laquelle il attribue, pour une grande part, son mal-être.

On peut penser que la situation de Phileas relève d'un accompagnement thérapeutique, et se demander si le coach peut accepter cette mission. Phileas n'est cependant pas prêt à faire ce premier pas vers un thérapeute. Le coaching s'engage au travers du fil conducteur de l'entreprise...

Retrouvons Phileas, un an après, lors du bilan qui conclut nos dix séances de travail : « J'ai vu que je passais à côté de ma propre vie. Vous m'avez permis d'ouvrir une porte, de prendre le train de la vraie vie... J'ai appris, avec vous, comment fonctionne un être humain. Je sais qui je suis et ce que je veux faire... Je veux conserver ce que j'ai vécu durant ce travail et la manière par laquelle cela s'est produit pour aller plus loin à l'avenir. » Il semblerait que cela valait la peine de poursuivre...

Revenons sur la question de la thérapie dans ce type de situation. Aller voir un thérapeute est déjà en soi le résultat d'un cheminement personnel qui prend du temps, qui laisse vivre souvent des souffrances, des échecs et des difficultés à répétition. Phileas nous dit, lorsque nous lui posons clairement la question, qu'il ne le souhaite pas. On peut dire que grâce à la demande de son entreprise, Phileas a gagné le temps des échecs à répétition, a évité que la souffrance ne s'exacerbe. Il a pu faire un travail sur lui, par le biais des problématiques professionnelles, pour son bénéfice et celui de son entreprise. Moins d'un an après la fin du coaching, Phileas m'apprenait qu'il était nommé directeur.

Il me semble utile de préciser que le fil conducteur de mon intervention reste la demande professionnelle centrée sur le cadre de l'entreprise. Tout en tirant sur ce fil, il me faudra parfois dénouer certains nœuds et démêler d'autres fils. Je pourrai faire quelques détours ou simplement des parallèles avec la vie privée. Par exemple, la gestion des relations avec les collaborateurs peut souvent se nourrir du parallèle avec les relations au sein de la famille. Parfois il faudra aider la personne, lorsque cela est de mon ressort, à se débarrasser d'un problème personnel, d'un mal-être, pour que le changement attendu se produise sur le plan professionnel, ou encore comme préalable à un travail sur le champ professionnel. De même, les changements survenus dans le cadre professionnel rejailliront bien souvent sur l'ensemble de la vie de la personne. Pour moi, le coach doit être capable d'appréhender, d'accueillir la personne dans sa globalité. Il n'y a pas une personne au travail et une autre personne en dehors de son entreprise.

J'ajouterai que les effets thérapeutiques du coaching, que le coach en ait conscience ou pas, sont toujours présents. L'être humain est un être de langage, la parole est déterminante dans sa constitution. La parole confère à tout entretien ce potentiel thérapeutique. Au-delà de la parole, la thérapie humaniste soutient que le patient évolue grâce à une relation authentique entre le thérapeute et son patient, que cette relation n'est pas qu'un média du traitement, mais qu'elle est en soi thérapeutique. Souvent les personnes que nous accompagnons, nous diront, lors du bilan, à l'instar d'Hector, cadre dirigeant : « Je me rends compte que le coaching me donne beaucoup plus de liberté dans ma vie de tous les jours, dans mes décisions, mes choix. Je passe plus facilement à l'acte, sans me mettre de barrières personnelles... »

## À retenir

Les effets thérapeutiques du coaching, que le coach en ait conscience ou pas, sont toujours présents.

L'expérience et le vécu d'une pratique thérapeutique constituent un élément déterminant du métier de coach.

AF. – Dans votre premier exemple vous parlez de l'hypnose comme d'une solution « miracle » face à une situation de stress. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette pratique ?

JT. – Avant d'illustrer l'apport de l'hypnose, je vous propose un détour au cœur de la relation entre le coach et son client. Pour cela, remontons le temps quelques instants. Nous sommes en 1779, où superstition, sorcellerie et autres pratiques ésotériques sont toujours florissantes. Franz Anton Mesmer découvre « qu'un fluide magnétique bienfaisant » peut se transmettre d'un sujet à un autre.

Maintenant, comme pour un jeu, tout en poursuivant votre lecture, je vous propose de prêter davantage attention à votre voix intérieure – la voix que vous entendez en lisant ces lignes – ou même, si vous le voulez, de poursuivre en chuchotant. Imaginez : un groupe d'hommes et de femmes, ils sont une dizaine en cercle au centre de la place du village. Un village de votre choix, que vous connaissez bien. À côté, un quatuor à cordes : trois violonistes et un violoncelliste interprètent Mozart. Au centre un homme grand, charismatique, envoûtant, cheveux longs d'un blanc lumineux, vêtu d'une cape de soie lilas. Il s'approche tour à tour de chacun, passe ses mains en gestes ondoyants devant les visages. Les mains poursuivent ensuite en volutes comme enveloppant chaque corps. Chacun, tour à tour, sombre dans un sommeil convulsif. Voyez la foule autour, observant, incrédule. Écoutez comme un bourdonnement venant de toutes ses bouches hébétées, le cri d'un enfant malade dans les bras de sa mère qui espère... Et maintenant, imprégnez-vous des sons, des images, des sensations et pour le plaisir du voyage dans le temps, fermez les yeux un instant et revoyez toute la scène depuis le début : un groupe d'homme et de femmes, la place du village... Ou reprenez la lecture en jouant le jeu, cette fois !

Vous voilà de retour de ce petit aperçu du chemin de l'hypnose, alors continuons. Mesmer était-il un farfêlu ? Eh bien non. Il propose une théorie qu'il

veut physiologique et rationaliste. Cette théorie sera passée au crible de l'Académie des sciences et de la Société royale de médecine qui, après une étude détaillée, tout en constatant certains effets curatifs, attribuèrent le phénomène à la pure imagination. Pensant ainsi démontrer la supercherie, l'autorité savante mettait en évidence, sans s'en rendre compte, le rôle de la dimension psychologique dans la relation interpersonnelle.

Même si nous sommes loin de la pratique actuelle de l'hypnose, Mesmer reste un précurseur de l'étude expérimentale de la relation psychothérapeutique. Pourquoi citer Mesmer et rappeler ce qu'il nommait « le magnétisme animal » ? Cette histoire de fluide reliant deux personnes reste, je trouve, une métaphore évocatrice de ce qui se noue dans un entretien de coaching ; à savoir, à un moment donné, ce sentiment que quelque chose de particulier se met en place, qu'une « bulle » vient recouvrir le coach et son client les reliant étroitement tout en les séparant de l'environnement. N'avons-nous pas affaire à la même bulle dans laquelle disent s'isoler les artistes ou les sportifs avant leur représentation ou compétition ?

C'est là que je fais intervenir l'hypnose...

*Pour moi la **pratique hypnotique** n'est pas un outil de la « panoplie » du coach parmi d'autres. Le phénomène hypnotique est au cœur de la gestion de la relation ; il permet de ressentir et de comprendre ce qui se noue de spécifique et parfois de mystérieux dans cette relation. Que se passe-t-il de particulier en cet instant entre le coach et son client ? Le coach a son attention tout entière focalisée sur son client ; il écoute le déroulement de son discours, sa prosodie, observe son regard, sa posture, ses mimiques, ses gestes... Ce faisant, il se détache de sa propre existence, il s'extrait de sa pensée sur soi pour se centrer sur celle de son client. Il procède ainsi à une déprivation sensorielle au profit de la seule focalisation sur son client, sur la situation, sur son propre ressenti. L'hypnothérapeute – ou le **coach** –, dans la phase d'induction hypnotique, accompagne son client par ce même processus de déprivation sensorielle et se laisse lui-même, par synchronisation, partiellement entraîner dans cet état hypnotique. C'est ainsi qu'il ressent étroitement ce que vit son client et qu'il sait ensuite le guider.*

Nous touchons du doigt que le coach, en ces moments particuliers où le sentiment qu'un lien émotionnel et quasi physique s'établit avec son client, vit et

ressent l'expérience de sa propre transe hypnotique. Loin d'une technicité sans âme, si ce phénomène se produit spontanément, alors il nous signifie, à travers les sens, que l'instrument premier du coaching n'est autre que l'humanité du coach et son être dans sa totalité.

Comme je le disais à propos des outils des thérapies brèves, l'on peut constater, là aussi, que revisiter une pratique réussie de coaching laisse souvent apparaître les ingrédients de l'hypnose.

### Pour aller plus loin

L'hypnose éricksonienne, loin de l'hypnose classique marquée par les médecins Charcot, Bernheim, et, encore plus, de l'hypnose de music-hall « Dormez, je le veux ! » se vit comme un apprentissage avec la participation active de la personne qui reste totalement consciente. L'état hypnotique est un état de suggestibilité accrue où la personne accède à des modes de créativité et d'imagination décuplés. Des souvenirs peuvent être réactivés de façon prégnante. La personne est davantage guidée par ses sens que par une rationalité cartésienne.

Milton Hyland Erickson avait une approche assez instinctive. John Grinder et Richard Bandler ont contribué à modéliser cette approche en formalisant la PNL. Hypnose éricksonienne et PNL sont ainsi étroitement mêlées. En France cependant, la PNL est souvent présentée comme un modèle de communication dépourvu de sa composante hypnotique. L'approche éricksonienne a, bien sûr, depuis les années 1950, continué d'évoluer pour s'adapter à l'époque actuelle.

L'hypnose conversationnelle utilise les outils de l'hypnose sans induction formelle.

Mais plutôt que de parler davantage d'hypnose, je laisserai encore une fois la place aux témoignages.

Aurélie est consultante en management. Elle a créé son cabinet il y a 5 ans après un parcours de 10 ans dans la banque. Depuis quelque temps elle se sent en grande difficulté dans sa prospection commerciale. Écoutons-la : « J'ai décidé d'arrêter de prendre des rendez-vous, je sais que ce n'est pas malin mais je ne peux plus ! Je me sens vraiment trop nulle, j'ai l'impression de perdre mon temps, que ça ne sert à rien. » Elle a pourtant de bonnes connaissances et un

réel savoir-faire dans la vente de conseil. Elle pense à une nouvelle formation. Elle ressent cependant que son problème ne vient pas d'un manque de compétence commerciale, mais de quelque chose qui « vient de plus loin » et qui se rejouerait dans ces situations...

Retrouvons Aurélie trois semaines après : « À l'issue de notre séance, je vous ai dit me sentir bouleversée, au sens littéral. J'avais la sensation d'avoir été retournée et que des choses s'étaient remises en place. Eh bien, je suis très étonnée. J'ai vraiment changé. Je vais, de manière surprenante, beaucoup mieux, et même très bien. Dans ma vie de tous les jours, je suis d'humeur riieuse, un peu cabotine. Dans mon travail, je remarque la fluidité de mes échanges, je dis les choses tellement facilement et naturellement ! Je n'ai plus l'impression de vendre mon âme au diable en parlant de ça (l'action commerciale). Ça ne me prend aucune énergie. Auparavant, j'avais une boule au ventre lorsque je décrochais mon téléphone pour prospecter. Cet après-midi j'ai passé une douzaine de coups de fil comme si je prenais mon thé...

Je prendrai également le témoignage d'un cas thérapeutique. Mathilde est musicienne et manager d'un orchestre lyrique. Elle doit faire face à des concerts importants. Depuis plusieurs mois elle va très mal. Elle est en proie à des crises d'angoisse et de panique, elle fait des malaises dans la rue. Elle ne peut plus prendre le métro, aller dans des lieux publics ; elle a le sentiment d'être dans un « état de survie »...

Je retiens ce cas, car Mathilde, qui se dit « très cérébrale et toujours dans l'analyse », livre un témoignage très parlant sur son ressenti et sur les mécanismes à l'œuvre dans l'hypnose : « Je n'ai pas refait de crise d'angoisse. Quand je suis sortie de chez vous j'ai vu le panorama s'élargir autour de moi alors que depuis des mois j'étais dans un monde étriqué à cause de la peur. Ça m'a fait énormément de bien, je ne pensais pas que cela puisse avoir une telle portée. Ça a débloqué quelque chose de très profond. C'était tellement dense et fort, j'étais très surprise de voir que ces choses pouvaient revenir et être ressenties de façon si forte. Ça s'est fait de manière si "violente", dans le sens positif. Comme je suis très cérébrale, j'ai tendance à penser que je sais et que je maîtrise ; ça m'a chamboulée, oui c'est vraiment le mot, chamboulé dans le bon sens du terme. Avant de vous voir, j'étais complètement dépassée par ce qui m'arrivait, j'étais submergée, je subissais, je ressens à nouveau la possibilité d'avoir prise sur les choses. Et ce qui m'a très impressionnée aussi, c'est que, bien sûr je vous ai parlé, mais ce que j'entendais était tellement juste ; j'ai des phrases qui sont

restées, que je retiens et qui me reviennent encore, qui me parlent, c'est épatant ! Je suis d'habitude toujours dans l'analyse, j'ai besoin de comprendre. En hypnose, ce qui était très puissant, c'est que j'étais dans un autre mode, comment dire, on passe par le ressenti, par les sens, pour le coup on ne peut pas faire plus juste à ce moment-là. »

Comme le dit très bien Mathilde, l'hypnose parle aux sens, et non plus à la raison. Les sens et les émotions sont au cœur du changement, et celui-ci n'emprunte pas des voies différentes dans ou hors de l'entreprise. Bien sûr les personnes ne sont pas toujours aussi éloquentes, et les témoignages si frappants ; Théodore, dirigeant au profil de gestionnaire très rationnel, nous dira : « Je n'ai pas d'imagination, je pense que cela ne fonctionne pas sur moi », tout en ajoutant : « Je n'ai rien changé, pourtant mon entourage me dit que mon comportement a changé. » Quoi lui répondre, si ce n'est : « Théodore, surtout continuez à ne rien changer ! »

### ***Savoir ce que l'on est et d'où l'on vient pour... aller plus loin***

À travers ces quelques histoires de coaching, si une « barrière » a été levée entre coaching et thérapie, il est clair que ce n'est pas parce que l'un et l'autre se confondent ; comme nous l'avons vu, le coaching puise – et ceci parfois sans le savoir – dans la richesse des savoirs thérapeutiques.

Dans cette perspective, j'ajouterai que le coaching, ses développements théoriques et méthodologiques, sa pratique ne pourront que s'enrichir, et le coaching s'affirmer comme une discipline à part entière, par une démarche intégrative, à la fois ouverte et critique, se référant explicitement à ce qui le constitue.

### ***Bibliographie conseillée***

N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Enlart, *Management : aspects humains et organisationnels*, PUF, 1991.

R. Bandler, *Le Temps du changement*, De La Tempérance, 2002.

A. Cayrol et J. de Saint Paul, *Derrière la magie, la PNL*, InterÉditions, 1984.

L. Chertok, *L'Hypnose entre la psychanalyse et la biologie*, Odile Jacob, 2006.

L. Chertok, *L'Hypnose*, Payot, 2002.

M. Erickson, Textes établis et commentés par S. Rosen, *Ma voix t'accompagnera*, Hommes et groupes, 1986.

O. Lockert, *Hypnose*, IFHE, 2001.

F. Roustang, *Qu'est-ce que l'hypnose ?*, Éditions de Minuit, 2003.

P. Watzlawick et G. Nardonne (collectif sous la dir. de), *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, 2000.

### ***Film conseillé***

*Oui, mais...*, écrit et réalisé par Y. Lavandier avec Gérard Jugnot et Émilie Dequenne, 2001.



## Chapitre 4

# La confiance : une condition *sine qua non* au changement

Jean-Paul BURGUES

La confiance est accordée à ceux qui disent la *vérité*, qui n'omettent pas d'éléments essentiels. L'art du coaching est de permettre au client d'atteindre sa vérité en trouvant ses éléments essentiels. Si chacun de nous aspire à cet état, nous nous complaisons pourtant à en rendre le chemin extrêmement complexe et tortueux. Sans confiance, il n'y a pas de changement possible.

### ***L'enjeu du changement***

Face à un problème que l'on cherche à résoudre, deux possibilités s'offrent à nous : y répondre par le comment et/ou par le pourquoi. Le comment fait appel au conseil, le pourquoi au coaching.

Que ce soit dans le conseil ou dans le coaching, la relation de confiance est une garantie d'efficacité et de succès. Elle l'est tout particulièrement dans le cadre du coaching, car il faut que le coaché soit prêt à se laisser poser des questions qu'il ne se laisserait pas poser par d'autres.

C'est l'alliance entre les deux personnes qui permet au coaching de libérer sa véritable puissance. Le courant doit vraiment passer entre le coaché et son coach.

Se sentir en confiance des deux côtés dès le début, avant même de signer le contrat, est un bon critère de choix mutuel.

## Confiance et contrat

Il peut sembler étrange qu'une relation entre des personnes humaines fasse l'objet d'un contrat. En fait, signer un contrat permet de dépasser les peurs et les blocages.

La confidentialité est un élément essentiel de la confiance. Le but d'un coaching consiste en l'accompagnement de la personne vers l'atteinte de ses objectifs, dans l'intérêt du coaché comme dans celui de l'entreprise, avec des techniques de coaching reconnues. Bien que l'entreprise finance la prestation, cela ne lui donne pas le droit d'être au courant des problèmes personnels ou professionnels du coaché. Ce qui intéresse l'entreprise, c'est que le coaching donne des résultats par rapport aux objectifs professionnels fixés.

Le contrat devient un cadre indispensable à l'intérieur duquel la liberté est permise : les objectifs à atteindre par le coaché sont fixés, les règles de restitution à l'entreprise également. C'est la liberté à l'intérieur du cadre qui donne au coaché la possibilité de développer son potentiel inexploité, et qui offre donc au coaching les conditions de son développement, de sa puissance et de sa réussite.

### À retenir

Confidentialité et transparence sont les bases du travail : sans confiance, il n'est donc pas possible de réussir un coaching.

Si l'entreprise souhaite une restitution du contenu des séances de coaching ou une évaluation des progrès accomplis par le coaché, des outils communs sont mis en place : réunion à trois entre le coach, le coaché et le représentant de l'entreprise dans le but de favoriser le dialogue et la médiation, ou questionnaire d'évaluation du coaching rempli par le coaché lui-même, etc.

## Confiance et entretien

Il n'est pas facile de se faire coacher. Il est important d'avoir confiance dans le coach choisi, d'être certain qu'il va nous aider, va arriver à nous accompagner. Il est important d'avoir vraiment envie de changer, donc d'être prêt à s'engager.

Pour le coach, il est important de respecter son client, de pouvoir être cohérent, transparent avec lui. Il faut être débarrassé de toute fausse idée de lui, pour ne pas le confondre avec une illusion ou soi-même. Un coach qui se respecte, respecte nécessairement l'autre en étant simplement sincère avec lui-même. Agir en accord avec ce que l'on ressent, être sincère, c'est se respecter et respecter l'autre. Cela veut dire laisser le coaché libre de faire un choix qui peut être contraire à ce que le coach souhaiterait.

Si le coach ne se fait pas confiance, il ne peut pas faire confiance au coaché. Ce manque de confiance va contrarier l'expression spontanée du coaché et amoindrir sa capacité de discernement.

Un coach qui se respecte est transparent. Il n'a rien à cacher ou dit clairement la limite au-delà de laquelle il ne peut se montrer. La transparence qu'est sa sincérité fait toute la puissance de son action.

Un coach qui se connaît fait confiance à l'autre et en sa capacité d'honnêteté. Il doit rester cependant lucide sur la capacité du coaché à être honnête ou pas. Si le coach n'a pas confiance en son coaché, il l'exprimera et sera amené à exprimer son incapacité à poursuivre le travail.

Un coach qui se connaît sait qu'il n'est ni plus ni moins que son coaché. Il s'appuie sur son savoir-être, et non sur un vouloir-être. Il reste vigilant à demeurer humble pour maintenir une proximité propice à la relation de confiance établie. Il n'y a pas de position de supériorité, bien au contraire.

## À retenir

Le client qui choisit le coach est seul responsable de son choix. Si une entreprise choisit un coach pour ses salariés et que le collaborateur accepte ce choix, il est seul responsable de sa décision d'acceptation, donc du choix du coach.

Pour aider son client, le coach utilise une écoute bienveillante, non jugeante, et sa capacité d'empathie, c'est-à-dire son aptitude à imaginer ce que sent et pense son client. Il développe une valorisation sincère des ressources, des réussites qu'il voit chez son coaché, ainsi qu'une focalisation sur ce que son client fait de bien et que ce dernier aurait plutôt tendance à occulter ou à banaliser. Il va être à ses côtés, quand son client va commencer à élargir son répertoire d'actions et de pensées, autrement dit quand son client va prendre le risque de changer. Il

pourra le guider si nécessaire, le soutenir en cas d'effort chancelant ou de doute ponctuel, et l'accompagnera dans ses progrès vers l'atteinte de ses buts.

Il saura insuffler à son client, dans les moments vacillants, sa croyance inconditionnelle, calme et patiente, dans l'aptitude du client à faire plus, mieux, et finalement à réaliser ce qu'il s'est fixé au départ.

*Donner **confiance**, faciliter sa mise à nu sans être jugé, voilà le fondement de la démarche pour permettre de trouver et s'approprier les solutions au changement.*

Mais, malgré son choix, son désir de changer, la confiance qu'il peut avoir en son coach, le coaché peut développer des trésors de résistance au changement.

## **Confiance et résistance au changement**

Parce que nous préférons fonctionner confortablement avec ce que l'on connaît déjà, même si c'est insatisfaisant, plutôt qu'avec quelque chose d'inconnu, même si cela pourrait être mieux. Parce que nous préférons fonctionner ainsi, quitte à se plaindre plutôt que de se questionner sur l'existence d'autres fonctionnements et de les tester, le coaché va prendre un malin plaisir à dresser des obstacles au cours de son travail. Ces obstacles surgissent souvent après une première phase de transformation encourageante. La résistance au changement peut devenir d'autant plus forte que la transformation déjà réalisée a été importante et positive. Arrive ainsi une période de doutes, souvent partagés par les deux parties.

Il devient alors nécessaire pour le coach d'utiliser des postures plus combatives. Il doit affronter le coaché, au sein duquel des puissances contraires surgissent, lui montrer les abîmes dans lesquels il peut retomber : le confort du connu, même inconfortable, la satisfaction tranquille de la plainte. Il va devoir également fermement maintenir le cap fixé du chemin encore à parcourir.

Le coaché déploie dans cette phase des trésors de stratégies pour ne pas accepter le changement. Et s'il parvient à dépasser ce stade, il réserve souvent ses dernières cartouches dont il ne soupçonnait pas l'existence : inconscience et aveuglement. Le coaché peut ainsi tout à coup nier le problème. La relation de confiance en prend un sacré coup, car le coach va devoir transmettre sa

perception à son client, même si elle s'avère en désaccord avec la sienne. Il va émettre des hypothèses sur des sentiments cachés, qui suscitent le plus souvent de la dissimulation, voire de la honte (colère, envie, rivalité, vengeance...), et qui apparaissent en seconde analyse du travail mené.

### Pour aller plus loin

On peut utiliser le test de personnalité MBTI pour permettre de se connaître, de s'accepter puis de s'aimer, base de la confiance en soi et envers les autres.

### ***Pas de changement sans confiance***

Pour réussir à mener une telle démarche, il faut que le pacte du but commun ait été solidement scellé, et que la relation de confiance soit d'airain. Ces éléments sont acquis au début du coaching, d'où l'extrême vigilance que doit porter le coach à la clarté et à la sincérité de ses rapports au début du parcours... de transformation.

### ***Bibliographie conseillée***

- E. Albert, *Comment devenir un bon stressé*, Odile Jacob, 2006.
- A. Cardon, V. Lenhardt et P. Nicolas, *L'Analyse transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2002.
- P. Cauvin et G. Cailloux, *Deviens qui tu es*, Le Souffle d'Or, 2004.
- F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.
- A. Duluc, *Leadership et confiance*, Dunod, 2000.
- C. Higy-Lang et C. Gellman, *Le Coaching*, Éditions d'Organisation, 2000.
- C. G. Jung, *L'Homme à la découverte de son âme*, Albin Michel, 1987.
- F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.
- W. Pasini et D. Francescato, *Le Courage de changer*, Odile Jacob, 2003.
- E. Zelinski, *L'Art de ne pas travailler*, Éditions d'Organisation, 1998.



## Chapitre 5

# Confession d'un coach

Marie-Thérèse BERLING

Voici un récit autobiographique. On ne devient pas coach par hasard, mais par évidence. Il s'y joue la recherche permanente du juste équilibre entre l'agir et le non-agir, la gauche et la droite, le féminin et le masculin, son seul but est de trouver l'unité.

### *Neuf mois pour re-naître*

Le moment était venu pour moi de réfléchir à la vie, de prendre du recul par rapport à l'activité ; vingt-cinq ans que j'étais sous l'emprise d'un esprit affairé. Passant d'un projet à un autre, d'une situation à une autre, je ne prenais pas le temps d'appréhender l'influence de chaque événement sur ma vie. Je me privais de la richesse de l'expérience, j'avais besoin d'expérimenter la nature profonde du détachement.

Voilà pourquoi ce matin-là, au volant de ma voiture pour me rendre au bureau de l'entreprise que je dirigeais, l'arrêt s'est imposé comme une évidence. J'allais vers une pause professionnelle, après un parcours bien rempli, jalonné des succès dont j'avais eu besoin. Il était temps que je m'arrête. J'y pensais depuis plusieurs semaines, les événements ont fait que ce matin-là, l'envie a été plus forte que la peur, premier pas vers le changement.

Neuf mois pour me désengager complètement, le temps d'une grossesse. Je pensais qu'il s'agissait d'un simple repositionnement professionnel, c'était une renaissance.

## **En avais-je une vision éclairée ?**

Les changements ne sont pas toujours faciles à détecter, ils ont lieu en sourdine, au plus profond de soi comme des courants souterrains. Accaparée par de multiples activités, beaucoup de choses m'échappaient, la vie était un fait acquis, j'en avais oublié le caractère sacré. Jusqu'au jour où j'ai cherché à évaluer le sens de mes actions.

Tout comme cette métaphore qui dit : « On reconnaît un arbre au goût de ses fruits », je n'étais plus satisfaite par la qualité de mes fruits, ils manquaient de saveur, d'authenticité, de douceur. J'avais besoin de m'occuper de mon arbre, de lui consacrer du temps pour qu'il produise les fruits que je dégusterais avec bonheur. Clairement, j'avais envie de me rapprocher de ma nature essentielle, j'aspirais à ressentir un sentiment plus profond d'utilité et d'achèvement.

## **Vers où aller ?**

La vie me demandait d'aller plus loin, au-delà du connu. Le soutien de mes proches et la rencontre d'êtres exemplaires m'ont donné le courage de tout lâcher pour m'y engager. En choisissant d'explorer des sentiers dans l'obscurité, j'ai plusieurs fois été confrontée à la peur et aux doutes. En gardant les yeux grands ouverts, j'ai trouvé mille signes pour guider mon chemin.

Jusqu'au jour où ce nouveau départ a pris tout son sens. Lorsque j'ai accepté qu'il devienne un chemin initiatique, mon regard ne s'est plus focalisé sur la seule destination, le chemin est devenu enseignement. Comme un guide de haute montagne, j'apprenais à me diriger pour mieux diriger les autres. Mais plus encore, je me sentais passeur dans l'âme.

## **Que voulez-vous dire ?**

Comme un pont entre deux rives. J'étais devenue un passeur qui élargit les frontières entre le conscient et l'inconscient avec pour mission de fluidifier la circulation entre ces deux mondes et permettre ainsi à mes clients d'accéder aux informations subtiles précieuses à leur évolution.

Au fil des accompagnements, c'est toute la puissance des inconscients que j'ai cherché à apprivoiser. Fascinée par les échanges, qui s'y opèrent à notre insu, j'ai appris à mesurer l'exactitude du numéro, comme une enfant devant un magicien.

## À retenir

Voilà ce qui me guide : accepter de ne pas tout comprendre, laisser faire, déposer les jugements, chasser les croyances inhibantes, transmuter les culpabilités bloquantes et les peurs paralysantes... et accéder à plus de conscience.

## Pourquoi choisir d'intervenir en entreprise ?

L'entreprise est un lieu d'expression extraordinaire des désordres intérieurs individuels ou collectifs. De mes années passées en entreprise, je retenais que les dysfonctionnements extérieurs manifestés sur le process, les organisations, les relations, la communication... sont le reflet du dysfonctionnement intérieur des femmes et des hommes qui en ont la responsabilité ou les animent. Les désordres extérieurs sont des signes qui invitent à focaliser son attention sur les désordres intérieurs si l'on souhaite les résoudre durablement. Désormais, toute mon énergie serait concentrée sur le fonctionnement de l'être humain.

## Le coach met en lumière

*Le coach est une lanterne qui éclaire toutes les situations que son client rencontre. Les échecs sont des opportunités pour toucher fragilités et émotions, accepter de les traverser et de les transmuter. C'est le chemin qu'emprunte la transformation pour se dessiner.*

Quand l'entreprise encourage ce processus, elle comprend que l'heure n'est plus à cacher les talents, et que sa croissance est liée au développement des femmes et des hommes qui y contribuent. Le coaching est alors au service de la

construction des personnes, pour leur permettre de prendre toute leur place dans ce monde, et d'y agir en accord avec eux-mêmes et les autres.

### Pour aller plus loin

- Premier pas vers le changement : l'envie est plus forte que la peur.
- Reconnaître les petits cailloux blancs déposés sur le chemin.
- Tout est juste, même ce qui paraît inacceptable sur le moment.
- Les désordres extérieurs sont le reflet de nos désordres intérieurs.
- Quand la lumière est mise, les échecs deviennent initiation.

## Y a-t-il quelque chose de plus vaste derrière cela ?

Bien sûr, il y a sans doute l'envie d'essayer d'autres manières de vivre et de travailler à partir de valeurs humaines et sociétales qui favorisent le développement de l'homme et son ouverture de conscience afin d'accéder à la partie la plus élevée de l'être humain. C'est aussi redonner au féminin la place qui lui revient. Il ne s'agit pas là d'égalité entre homme et femme, mais d'équilibre entre les valeurs masculines et féminines présentes en chacun de nous, et qui ont été censurées pour des raisons culturelles.

## En quoi le coaching peut-il accompagner l'entreprise dans ses défis ?

Pour l'entreprise d'aujourd'hui, savoir créer des richesses est un talent, talent dont la vocation est de redonner à chacun son propre pouvoir. Dans ce cadre, le management est un art, et sa maîtrise une combinaison de connaissance, de discipline et d'inspiration.

Je vois là l'image d'un orchestre, dont le succès repose sur le rassemblement de nombreux instruments, sur la capacité de chacun à produire individuellement des sons mélodieux, et ensemble à créer une symphonie encore plus belle.

Impossible d'y parvenir sans travailler sur la structure même de la nature humaine, car le chemin du développement personnel et professionnel est semé d'embûches. C'est là que le coaching a toute sa raison d'être.

### **Qui enseigne qui ?**

Mes clients sont mes plus grands enseignants. Grâce à eux, j'ai découvert des trésors fabuleux en chacun de nous. Les épreuves sont des étapes d'enseignement, et nos potentiels sont là pour les surmonter.

Dans l'entreprise, où tout va très vite, il y a deux qualités difficiles à cultiver : l'acceptation et la patience. Pourtant, il n'y a pas de raccourci dans un chemin initiatique dont le seul but est le défi d'être soi-même.

### **Bibliographie conseillée**

G. Corneau, *La Guérison du cœur*, Robert Laffont, 2000.

D. Desjardins, *Le Bonheur d'être soi-même*, La Table Ronde, 2003.

E. Kübler-Ross, *Mémoires de vie, mémoires d'éternité*, Pocket, 1999.

J.-Y. Leloup, *Une femme innombrable*, Albin Michel, 2002.

A. Marquier, *La Liberté d'être*, Éditions universelles du Verseau, 2000.



## Chapitre 6

# L'expérience du coaching interne chez IBM

Charles de TESTA

Le coaching est une pratique qu'IBM a introduite à un moment singulier de son histoire, et avec les différentes acceptions auxquelles le coaching renvoie aux États-Unis, en Europe et en France. Son objet est le lien entre les performances alliées de l'individu, de l'équipe et du business au sein de l'entreprise. Sa conception – enrichie à la fois par l'amélioration de l'efficacité des acteurs de l'entreprise et des retours des clients – a ouvert une praxis gagnant-gagnant pour les différentes parties. Loin d'être défini une fois pour toutes et de vivre replié sur des certitudes et sur lui-même, le coaching chez IBM continue d'évoluer, doublement ouvert aux changements internes et externes, comme en résonance avec son écosystème.

### ***Traversées***

Le coaching chez IBM a connu trois vagues successives, en lien avec la performance des individus, des équipes et de l'entreprise. Tout ceci est bien évidemment relié à ce qu'en retirent et en disent les clients. Cette mise en œuvre du coaching en interne appelle des exigences « singulières » (!) relatives à la formation, au « *modus operandi* », au développement durable d'une pratique incarnée par des coachs qui se doivent et doivent à l'entreprise de se garder des quarantièmes rugissants, mais aussi du triangle des Bermudes de cette mer

intérieure qu'est l'exercice du coching en interne. Le coach accompagne les équipages dans leur traversée, sans prendre la place du pilote, dans un exercice de lâcher-prise, en permettant, dans l'alliance, de garder le cap et la foi en soi.

## Les trois vagues du coaching

En 1993, la compagnie IBM Corporation présentait pour la première fois de son histoire des pertes de l'ordre de 8 milliards de dollars. Elle entamait, sous l'impulsion de son nouveau P.-D.G., Louis V. Gertsner, un grand re-engineering de l'ensemble de ses processus internes. En 1997, après quatre années de mise en œuvre de ce re-engineering, le constat fut fait que pour en tirer pleinement parti, rien ne pouvait réussir sans un accompagnement des hommes sur le terrain. Plusieurs programmes furent bâtis par le *Management Development* (Institut du management), dont un spécifique pour les 400 hauts dirigeants (*executives*) de la compagnie. Ce programme permit à chacun d'entre eux de s'évaluer sur les compétences majeures qu'un dirigeant d'IBM se doit d'avoir pour réussir et faire réussir l'entreprise. Ces évaluations obtenues par des méthodes de 360° firent apparaître des manques, et donc des développements potentiels d'amélioration, en « coaching » notamment. Aujourd'hui chaque manager, quel que soit son niveau dans l'entreprise, passe par cette prise de conscience nécessaire à la performance globale.

En France, le coaching était plus avancé. En 1993, la DRH créait une équipe de dix coachs internes, eux-mêmes coachés et formés par un coach extérieur, et dont l'objectif était, d'une part, d'accompagner les gens et les entités sur le terrain, mais aussi, d'autre part, de démultiplier ces pratiques de coaching dans les attitudes de chaque manager de l'entreprise. Cette équipe participa au programme de redéploiement interne lancé à l'époque pour rapprocher les équipes du terrain, donc des clients. Cette mission remplie, une partie de l'équipe des coachs resta en place, tout en développant et affinant une offre interne, proposant du coaching individuel, du coaching d'équipe et une formation au coaching. Comment s'est développé le coaching interne chez IBM, comment a-t-il évolué, quelles en sont les pratiques, les résultats ? Voici le témoignage d'un coach qui a rejoint cette équipe en 1997, il y a maintenant plus de dix ans.

Avant tout, une première précaution s'impose : le contexte d'IBM est particulier, et vouloir appliquer tel quel ce qui a été mis en œuvre ici serait un non-sens. Le secteur d'activité est spécifique : le monde de l'informatique et de la

technologie évolue à un rythme accéléré, avec des cycles extrêmement courts. La culture d'entreprise est particulière aussi : IBM a une culture forte et une approche anglo-saxonne. Enfin, être la filiale française d'une entreprise américaine est très différent que d'évoluer dans une entreprise 100 % française, avec son siège à Paris et une implantation internationale.

### **Aujourd'hui, surfer sur la troisième vague du coaching**

Dernière particularité, l'évolution de la pratique actuelle s'est étalée dans le temps, presque quinze ans ! La première vague ayant permis le développement du coaching chez IBM est venue du haut, au travers du modèle managérial développé par l'entreprise. Succinctement, dans ce modèle utilisé par IBM, le leadership s'appuie sur des styles et des compétences de management bien identifiés. Le coaching est l'un des six styles de management disponibles, et sans être la panacée – chacun des styles est utile, en fonction de la situation et des individus –, il gagne à être développé, surtout si l'on souhaite favoriser l'autonomie et la prise d'initiative des collaborateurs (au sens de « *Developping Talent* »).

L'organisation a donc aidé à diffuser « vers le bas » le coaching comme étant une bonne pratique de management. La deuxième vague est, elle, plutôt partie du bas, avec une demande d'accompagnement des changements par les managers et leurs équipes. S'en est suivi le développement d'une offre de coaching individuel pour les managers et de coaching des équipes sur le terrain. La conjonction de ces deux vagues successives – du haut vers le bas et du bas vers le haut – est sans doute celle qui porte maintenant le coaching chez IBM, et sur laquelle les coachs internes doivent surfer. Dès la fin des années 1990, l'équipe des coachs internes avait défini et communiqué sa mission comme étant « *l'accompagnement de la performance des managers et de leurs équipes* » : elle est toujours d'actualité !

## **Coaching et performance**

Très vite, l'écoute des feed-back des clients internes a permis de lier coaching et performance autour d'un modèle simple, articulé autour de trois axes, porteurs

de valeur ajoutée pour l'entreprise. Quels sont les leviers sur lesquels une entreprise peut s'appuyer pour créer de la valeur ajoutée, moteur de sa performance ?

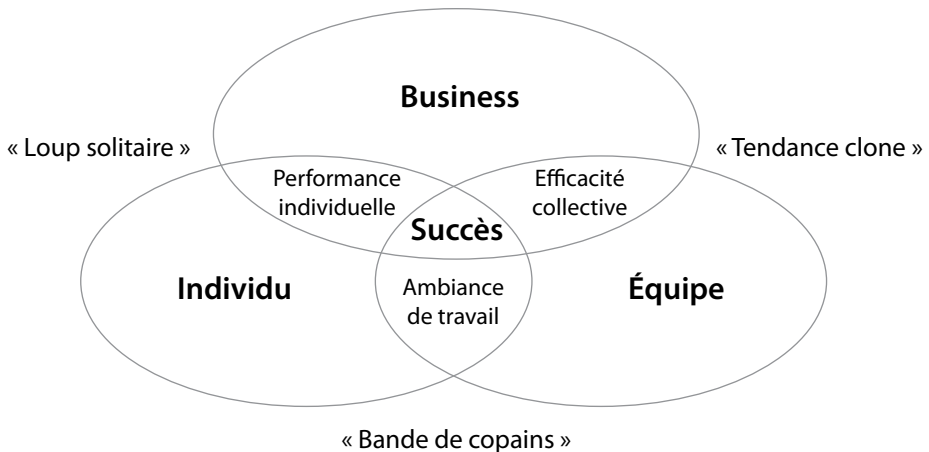
- Tout d'abord sur tout ce qui constitue son *business*, à savoir une offre de produits et services bien positionnée sur son marché et répondant aux besoins des clients, résultant d'une analyse de la demande, de la définition et de la mise en œuvre d'une stratégie prenant en compte les différents éléments internes et externes de son environnement, des concurrents, etc. Trouver la bonne organisation interne, les moyens d'accès aux clients, travailler l'image, gérer la connaissance, l'innovation, la technologie sont autant de points essentiels au succès.
- Ensuite, rien de tout cela ne peut se faire sans des *individus* compétents, capables de prendre des initiatives, à l'aise dans leur job, motivés.
- Et enfin, des *équipes* chargées d'appliquer et de mettre en œuvre la stratégie, utilisant au mieux les différents ingrédients disponibles, travaillant en réseaux internes, rendant possible par le nombre de leurs équipiers ce qu'un seul individu n'aurait pas permis, bref démultipliant la capacité d'intervention de l'entreprise.

Chacun de ces éléments est important en soi, et fait partie de l'équation. L'absence de l'un d'entre eux génère un impact négatif sur la performance globale. Un mauvais positionnement sur le marché, une offre obsolète, et la sanction est immédiate. IBM, comme d'autres entreprises, en a fait les frais par le passé. Ne pas avoir les bonnes compétences au bon moment a aussi des impacts sur les résultats ; l'investissement réalisé dans l'éducation et la formation professionnelle témoigne de cette nécessité. Concernant les équipes, faire travailler ensemble des individualités et des sensibilités différentes est un défi permanent : quelle est la vision de l'équipe ? quelles sont les missions de chacun ? quels sont nos rôles et responsabilités ? Autant de questions qui, si elles restent sans réponses, risquent de créer de la non-performance. À cela s'ajoute à notre époque de globalisation un facteur de complexité supplémentaire – *bien réel dans bon nombre d'entreprises aujourd'hui* –, à savoir une dimension multiculturelle. Manager dans une entreprise globale, c'est faire coopérer des personnes réparties dans des pays, voire des continents, différents.

Si intrinsèquement, chacun des sujets est important en soi, les liens deux à deux le sont également.

- *Le lien « individu/business »* : il est essentiel que l'individu soit compétent et centré sur son business, car cela permet la performance individuelle, thème sensible à une époque d'individualisation de la mesure des résultats.
- *Le lien « individu/équipe »* : de même, il est nécessaire pour chaque individu de savoir ce que l'équipe attend de lui, quelle est sa mission et sa contribution, de partager les mêmes valeurs, car cela génère un sentiment d'appartenance, une identité, une ambiance de travail favorable et propice à la performance. En sens inverse, l'équipe a tout intérêt à identifier les savoir-faire et savoir-être de ses membres pour surmonter les obstacles. « L'individu ne peut être parfait, seule l'équipe peut l'être » pourrait résumer cette ardente obligation de bonne coopération des individualités et talents dans une équipe.
- *Le lien « business/équipe »* : enfin, pour une entreprise, pouvoir compter sur la cohésion et la force des équipes est synonyme d'une grande efficacité collective, car cela permet de démultiplier son impact.

### La valeur ajoutée du coaching



Charles de Testa - 2001

Quels sont les risques si l'un de ces trois éléments manque à l'appel ?

- Des individus uniquement centrés sur leur business, sur leur seul intérêt et oubliant la dimension équipe ? Des « loups solitaires », individualistes : adieu l'esprit d'équipe !
- Des équipes alignées sur le business sans tenir compte des différences entre les individus ? Des « clones » qui ne profitent pas des différences et des richesses individuelles.
- Enfin, des individus bien à l'aise dans des équipes qui ronronnent en oubliant le business ? Une « bande de copains » sans autre raison d'être.

### Conjuguer l'offre et la demande

La pratique et l'offre de coaching interne chez IBM se sont structurées autour de ces trois axes, afin d'accompagner la performance de l'entreprise :

- Un *accompagnement individuel* avec du coaching « classique » de prise de poste, résolution de conflits, définition d'une vision, gestion des relations, de carrière.
- Un *accompagnement d'équipe* avec du team-building lors de sa constitution, et du coaching d'équipe dans la durée.
- Un *accompagnement business* en facilitant des sessions de travail, notamment auprès des équipes commerciales en charge des clients.

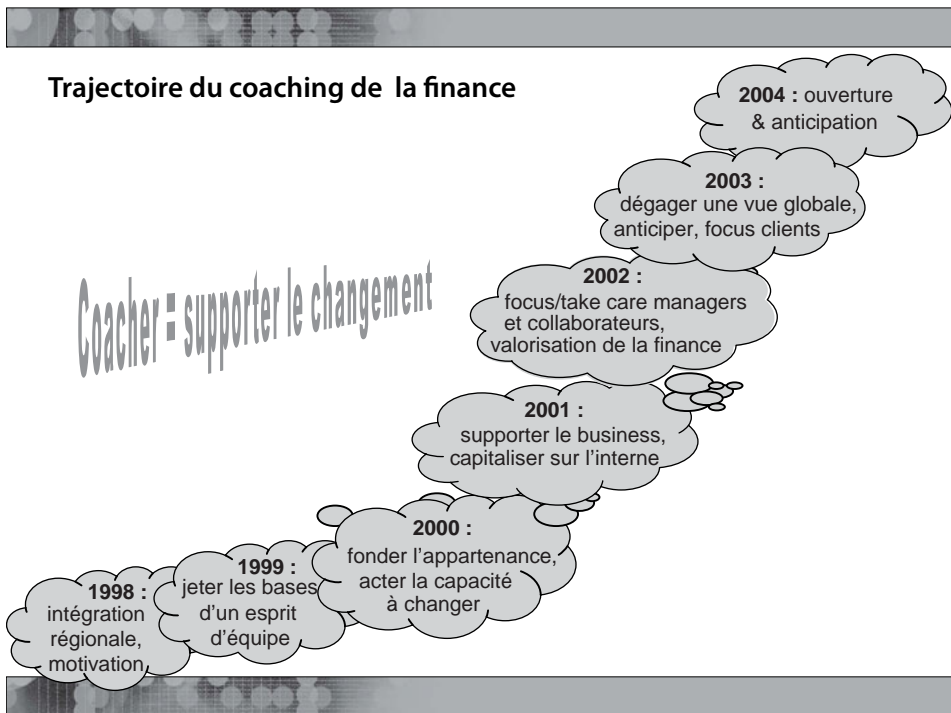
L'intérêt de pratiquer ces différentes formes d'accompagnement simultanément et en immersion avec les équipes, est d'alimenter une activité circulaire. Ainsi, un coaching individuel réussi, lors d'une prise de poste d'un manager, entraîne souvent une mission d'accompagnement de son équipe. À l'inverse, à l'issue d'un séminaire d'équipe – qui aura déjà dans la phase de préparation donné lieu à un accompagnement individuel –, le manager peut faire une demande de coaching individuel pour l'aider à mettre en œuvre les changements décidés lors du séminaire. Aider à faire faire, et non faire à la place de... À noter que la répartition de ces activités est essentiellement orientée vers du coaching d'équipe (90 %), le coaching individuel *stricto sensu* – et toujours à l'initiative du manager – représentant les 10 % restant.

La dernière offre de coaching – essentielle puisqu'elle contribue à développer la culture coaching dans l'entreprise – est une offre « d'initiation » et de sensibilisation au coaching. Plus de 1 000 personnes, dont la majorité des managers,

ont ainsi été formées par l'équipe des coaches internes en France depuis 1996. Découvrir et pratiquer ce qu'est le coaching en entreprise, faire la différence avec le mentoring, le tutorat, le conseil, envisager les différents outils disponibles – IBM utilise le modèle GROW de John Whitmore –, expérimenter et pratiquer la posture de coach, d'écoute active (comment l'utiliser quand on est manager ?) sont autant de sujets abordés lors de ces trois jours de formation. En 2007, ce programme vient d'être repris et lancé au niveau mondial, et va être proposé dans toutes les géographies où IBM est présent.

### Concrètement, qu'en disent les clients internes ?

Témoignage de Louis-Marie Launay, directeur financier IBM France, lors du colloque ICF « Trajectoires vers le futur », octobre 2004



Lors du colloque « Trajectoires vers le futur, ces entreprises qui osent le coaching » organisé par l'ICF<sup>1</sup> en octobre 1994, le directeur financier d'IBM France témoigna de la valeur du coaching pour son organisation, tel qu'il avait pu l'expérimenter. Symboliquement, la courbe montre une progression, une trajectoire, et effectivement, après une phase de formation de l'équipe par une étape de team-building, les thématiques annuelles définies par l'équipe de management de cette entité progressent en complexité et en enjeux, avec une « sortie par le haut » intitulée « ouverture et anticipation ». J'ai eu la chance de pouvoir accompagner cette équipe sur la durée (sept ans), avec une posture claire de coach, ce qui a d'ailleurs valu une remarque faite en séance par le directeur financier : « *Le coach a tendance à rester dans son rôle de miroir, ce qui m'a permis de découvrir la valeur ajoutée du rôle de tiers, de la présence médiatrice non intervenante ; et cela est déroutant, en tout cas au début. Le coach reste extérieur, peu intervenant, ne décharge pas le responsable (et les participants) de driver les objectifs et les résultats, d'apporter le contenu, de suivre les actions.* »

*Nous retrouvons ici en synthèse ce qui est pour moi l'essence même du coaching : créer un espace permettant à l'autre (y compris l'équipe) de trouver par lui-même les ressources l'engageant dans une courbe de progression, et pour le coach de s'engager sans s'impliquer, de trouver la bonne distance...*

... Comme dans la fameuse histoire de l'omelette au jambon. Quels sont les ingrédients de ce plat ? Des œufs et du jambon ! Quelle est la différence fondamentale entre les fournisseurs de ces matières premières ? La poule est engagée (*committed*) à fournir un œuf, le cochon est impliqué (*involved*) à fournir le jambon, mais ça se termine mal pour lui... !

Mais, en complément à ce type de témoignage, comment mesurer plus précisément la valeur ajoutée du coaching ? Pour répondre à la question *prosaique* du retour sur investissement, un questionnaire est adressé à l'ensemble des clients internes, avec quelques questions simples et directes : quels ont été les apports du coaching pour vous, votre équipe, votre business (en reprenant la trilogie de la performance évoquée plus haut) ? Les réponses constituent un témoignage explicite, mêlant qualitatif (cohérence, alignement, vision claire) et quantitatif (gain en chiffre d'affaires, parts de marché, succès remportés).

---

1. ICF : *International Coaching Federation*.

## Coach et consultant : un tandem de choc

Au fil du temps, les demandes des clients évoluent. À côté d'un fond de jeu de mise en perspective et de miroir au travers du questionnement du coach, l'émergence d'une demande vers plus d'engagement a vu le jour. Un coach qui deviendrait consultant pour mieux répondre aux besoins de ses clients ? Au-delà de la posture quasiment aux antipodes, les compétences respectives mises en œuvre sont longues à acquérir. On ne s'improvise pas consultant ou coach au pied levé...

Devions-nous prendre un coach et le transformer en consultant, ou l'inverse ? Plutôt que d'inventer un hybride improbable, la réponse à cette interrogation a débouché sur un Yalta des compétences. Chacun a fait une partie du chemin, l'objectif étant de connaître le métier de l'autre : apprentissage du métier de consultant pour le coach, pour en comprendre l'approche méthodologique et stratégique, initiation au coaching pour le consultant, pour aller vers l'« ingénieur en question », plutôt que l'expert en réponses. Cette zone de recouvrement des 20-80 % établie, cette « Pierre de Rosette » permettant la traduction de deux langues et cultures différentes devenue disponible, chacun pouvait alors garder sa posture initiale et sa valeur ajoutée singulière, pour interpréter en duo une mission commune au profit de notre client. Loin de s'exclure, ces deux métiers se complètent parfaitement. La réflexion menée actuellement explore les modèles théoriques de référence, les apports, similarités et différences entre *Organisational Development* et *Coaching*<sup>1</sup>. Après le coaching individuel et le coaching d'équipe, la nouvelle frontière serait-elle le « corporate coaching » ?

### À retenir

Le coaching ne relève pas d'un décret, mais de la conjugaison d'une stratégie globale qui autorise l'émergence d'initiatives locales au bénéfice de l'ensemble des acteurs.

1. "Is Coaching OD ? OD Practioner", *Journal of Organization Development Network*, vol. 38, n° 3, 2006.

## Les conditions de performance du coach interne

Début 2000, en plein essor médiatique du coaching, la question de la professionnalisation de cette discipline se posait déjà. Comment les entreprises allaient-elles pouvoir se déterminer si elles se décidaient à se lancer dans la mise en place du coaching à grande échelle ? Parallèlement, comment continuer quand on est coach interne à être ouvert au monde extérieur tout en étant reconnu à l'intérieur ? Au-delà de l'indispensable supervision, des activités semblaient nécessaires – comme butiner à l'extérieur en observant les meilleures pratiques, participer à des colloques, faire de la veille technologique auprès des autres entreprises françaises et surtout internationales. L'enrichissement vint également de la participation à des associations professionnelles, comme la SFC (Société française de coaching) et son code de déontologie, et également à l'ICF, et sa dimension internationale. La certification proposée par cette dernière association, avec trois niveaux distincts en fonction des « heures de vol » de coaching (de 100 à 2 500 heures), semblait répondre par anticipation au besoin récurrent des entreprises de labels et de parcours de formation balisés, permettant de s'y retrouver, que l'on cherche un coach à Hong Kong, en Amérique du Sud ou en Europe de l'Est. C'est également à cette époque que je rencontre Thierry Chavel qui me propose de participer au lancement de l'aventure de Paris II et de son DU de troisième cycle en qualité de tuteur.

Ces initiatives sont autant de tentatives de prise en compte de la nature particulière et des risques associés du rôle de coach interne. Celui-ci est soumis et se soumet à une double pression ; satisfaction du client en interne et des résultats au quotidien, d'une part, et soumission volontaire à la pression externe du regard de la communauté des coachs, et des organismes de certification, d'autre part. Avec ce constat que les retours extérieurs entretiennent la notoriété interne, notamment ceux réalisés par les médias.

## Pour aller plus loin<sup>1</sup>

*I will make and honor agreements with sponsors prior to coaching clients to ensure:*

- *They will remain hands-off in the coaching, they allow coaching to take its natural course, they understand that I will not divulge the content of the coaching to them, the agenda for coaching comes from the client and not them, they will be informed when a coaching relationship completes.*
- *I will put my client's interests first and I will not agree to any personal objectives set by my manager that have a potential for a conflict of interest between me and my client.*

### ***Le coaching, antivirus des entreprises du III<sup>e</sup> millénaire ?***

Le coaching ne renvoie-t-il pas à la métaphore de l'antivirus utilisé sur nos ordinateurs pour nous protéger des agressions et garder vivant ce qui est essentiel au bénéfice de la performance de l'individu, de l'équipe et de l'entreprise ?

Par ailleurs, n'est-il pas aussi un indicateur de la capacité d'une entreprise à changer ? Le vaccin, c'est prendre soin de soi, des équipes, de l'entreprise, donner du sens à l'action et de la performance à ses clients : pourquoi s'en priver ? Osez le coaching !

Paradoxe : le coaching est tout aussi évident – comme dans la médecine chinoise ou l'homéopathie – pour garder un terrain favorable et vivre en bonne santé, que comme moyen d'intervention en situation de crise.

---

1. Proposition d'*addendum* « Coaching Interne » (ICF, contribution Bob Hughes), dont voici la traduction du texte original :

*« En tant que coach interne, je prévois et vérifie avec les sponsors avant tout engagement de coaching :*

*– Qu'ils n'interviendront pas dans le coaching, qu'ils permettront au coaching de suivre son cours naturel, qu'ils comprennent bien que je ne leur divulguerai pas le contenu du coaching, que le contenu du coaching vient du client et non pas d'eux, qu'ils seront informés du moment où la relation de coaching sera terminée.*

*– Que je mettrai les intérêts de mon client au premier plan et n'accepterai pas un quelconque objectif fixé par mon management, et qui serait susceptible de générer un conflit d'intérêt entre mon client et moi. »*

### ***Bibliographie conseillée***

Institut Arbinger, *Leadership and Self-Deception – Getting Out of the Box*, Berrett-Koehler Publishers, 2002.

D. Baudry, *Français et Américains : l'autre rive*, Campus Press, 2007.

D. Glocheux, *La Vie en rose, mode d'emploi*, Albin Michel, 1997.

D. Grosjean, *Trouver la force d'oser*, InterÉditions, 2006.

S. Johnson, *Qui a piqué mon fromage ?*, Michel Lafon, 2000.

## Chapitre 7

# Le leader-coach

Patrick CHAUVIN

Le rôle du manager a évolué : soumis à la pression d'un environnement économique très évolutif et caractérisé par une plus grande incertitude, dans des organisations de plus en plus complexes, on lui demande d'intégrer une dimension humaine et émotionnelle. La réponse apportée par l'entreprise a été l'introduction des séminaires de développement personnel. À présent, le manager est sommé de coacher son équipe. Quel sens peut-on donner à ce coaching ? Le manager est-il un coach ? Que peut-on en attendre ? Quelles en sont les limites ? Voici le témoignage d'un manager passé dans plusieurs sociétés internationales, formé au coaching.

### *Qu'est-ce qu'un manager ?*

Pour comprendre le rôle du manager, il est nécessaire de rappeler dans quel contexte il évolue. La pression permanente de l'environnement économique pousse l'entreprise à faire preuve de plus de réactivité, d'innovation et de flexibilité. Tout naturellement, le modèle hiérarchique et planificateur traditionnel n'est plus la réponse adaptée, ce qui a fait évoluer le discours managérial actuel. La notion de pouvoir a changé de forme, les repères ont changé : le manager était un chef reconnu comme tel. Aujourd'hui, ses équipes se tournent vers lui avec une attente plus forte. Tout en devant intégrer un environnement de plus en plus complexe dans sa propre organisation, on attend de lui une gestion plus réactive et adaptée en faisant appel aux ressources de ses équipes jusqu'alors

non exploitées. Il est demandé aux managers de développer l'individu, de faire émerger le potentiel de chacun. Mais ceci reste dans un objectif affiché d'amélioration de la performance globale de l'organisation.

## Comment le manager a-t-il été préparé à ce rôle ?

Ce changement de rôle a été accompagné depuis de nombreuses années par un foisonnement de séminaires centrés sur le développement personnel et la relation aux autres. Les séminaires de management donnent des grilles de lecture : « Quel manager êtes-vous ? » L'analyse transactionnelle, la PNL, le MBTI ou la *Process Com* sont devenus des passages obligés pour de nombreux cadres.

Des outils tels que le 360° sont déployés massivement dans des entreprises au niveau des managers. Ceux-ci se voient renvoyer de la part de leurs supérieurs, de leurs pairs et de leurs subordonnés une image quelquefois déstabilisante, pas toujours comprise et parfois mal accompagnée par les consultants. De façon plus ciblée, les DRH font appel à des coachs pour développer leurs managers.

## Quelle efficacité ?

Mais l'efficacité de telles démarches semble en dessous des espérances des entreprises. Un des effets attendus de la démarche devrait se manifester sur chaque personne de l'entreprise : a-t-elle le sentiment d'être réellement dans une démarche de développement personnel et professionnel réel ? Pense-t-elle exprimer son potentiel au service de l'organisation ? Adhère-t-elle aux objectifs de l'entreprise ? A-t-on des équipes soudées sans état d'âme ?

J'ai pu observer dans beaucoup d'entreprises qu'une part importante des personnes disent ne plus y croire. Certaines précisent même faire bonne figure tout en n'étant pas dupes des processus annuels de revues d'objectifs et de progression personnelle. De même, j'observe que les managers sont de plus en plus écartelés entre l'attente de l'entreprise et la réalité du management au quotidien. Malgré toutes les formations et les messages qu'ils reçoivent, beaucoup semblent en manque de repères. En effet, comment concilier animation, engagement dans l'action et réflexion ? Comment concilier la finalité, c'est-à-dire la performance de l'entreprise, et le respect des ressources humaines ?

## Le leader-coach, nouvelle mode ? Quelle définition en donner ?

Le coaching, ayant fait ses preuves en entreprise, a incité des dirigeants et des DRH à former des managers au coaching.

*Le discours managérial emploie régulièrement les expressions de manager-coach, leader-coach, manager-ressources, manager-développeur. Ces termes recouvrent à peu près le même concept ; le manager a un objectif unique : la performance de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, il joue plusieurs rôles successivement ou exclusivement : d'une part, assumer sa position de décideur, d'arbitre et d'évaluateur, et, d'autre part, intégrer des postures de coaching ou même réaliser des séquences de coaching lorsque les conditions sont réunies.*

### La connaissance de soi

Mon début de carrière professionnelle comme consultant m'a conditionné dans un mode neutre avec une image lisse non perméable à l'émotion. Cela a eu pour effet de parasiter, ou même couper, ma communication avec les autres. À une autre période professionnelle, une formation axée sur la mesure de l'impact a renforcé ce réflexe de contrôle de soi.

J'ai commencé à me sentir à l'aise dans mon rôle de manager lorsque j'ai changé ma compréhension de mon interaction avec les autres : en passant d'un mode de protection à un mode plus en confiance, de lâcher-prise. Pour cela, la connaissance de sa propre personnalité est la première étape. Cela ne signifie pas qu'une formation suffise. Cela passe également par l'envie ou le besoin de mieux se connaître, d'appréhender ses réactions en position de management, et de prendre conscience de son propre impact dans une organisation. Cela se manifeste par le fait d'accepter ses émotions, de les reconnaître, mais également de les partager en toute sincérité. Lorsqu'une personne de l'équipe part, très classiquement, certains managers vont ressentir une agression personnelle et manifester devant leur équipe un sentiment de trahison, ou jouer une fausse indifférence. Au contraire, il est important d'être en conscience dans ces moments-là, d'analyser rapidement la situation et d'être capable devant ses équipes d'exprimer ses regrets, la perte que cela représente, mais aussi de se projeter ensemble sur l'impact dans l'organisation.

J'ai également le souvenir d'une personne qui, en me présentant sa démission, me disait : « Vous n'allez pas être content. » D'un point de vue opérationnel, cela ne m'arrangeait évidemment pas. Mais en même temps, j'étais satisfait car sa démission correspondait à une progression réussie : il avait pu acquérir des compétences et ainsi réaliser des actions importantes dans mon organisation. La suite logique, que je connaissais, était pour lui d'explorer ailleurs. Tout le monde avait été gagnant. Pourquoi donc être mécontent ?

### À retenir

Le turnover dans les équipes génère un nouvel élan en interne mais apporte également la preuve que l'organisation sait faire grandir les personnes, reconnues à l'extérieur.

### Une compréhension de certains schémas

À s'aventurer dans le développement de la personne ou d'une équipe, le manager se retrouve très vite confronté à l'obligation de décoder les situations, d'identifier les schémas classiques. Par exemple, la notion de pouvoir attachée au manager multiplie les occasions de se trouver confronté au triangle infernal sauveur/bourreau/victime. En tant que manager, il est essentiel de comprendre dans de telles situations ses propres réactions mais aussi son propre impact. Une personne formée au coaching est plus susceptible d'identifier ce type de schéma mais cela n'est pas une garantie. De la même façon, la notion de pouvoir portée par le manager peut faciliter l'émergence de rivalités entre des personnes de l'équipe, ou même entre une personne et son manager. Là encore, la connaissance de soi aide à comprendre la situation et à la désamorcer.

Les organisations matricielles ou les organisations en mode projet remettent en cause les perceptions de pouvoir et de territoire, et attisent les rivalités. Le manager est souvent sollicité par ses équipes pour définir le périmètre de chacun « au cordeau » ou arbitrer comme dans une cour d'école. On lui demande, là encore, de « régler les problèmes » alors que la solution nécessite une approche différente. Combien de fois des managers se sont-ils sentis investis du rôle de régler ces problèmes en donnant raison à l'un ou à l'autre, en prenant bien soin de préciser les limites de chacun, avec pour résultat de soulever de nouveaux

problèmes et de devoir encore plus intervenir ? Or, les organisations sont de plus en plus complexes et imbriquées, et ne permettent pas ce découpage. Au contraire, elles nécessitent encore plus de fluidité entre les personnes et entre les équipes. La difficulté est alors de réussir à faire partager un objectif et non plus d'assigner des objectifs individuels, de faire fonctionner ensemble les personnes en leur laissant suffisamment de liberté pour s'organiser.

### **Le phénomène de bouc émissaire**

Les tensions de plus en plus fortes dans l'entreprise poussent les personnes à se justifier, à se protéger. Elles favorisent régulièrement la cristallisation des problèmes sur une personne. Ce phénomène classique du bouc émissaire demande, là encore, au manager de savoir décoder la situation et de briser cette mécanique infernale. Mais combien y sont préparés ? Assez souvent, c'est le manager lui-même qui est le bouc émissaire et ne détecte pas les signaux.

Un coach a plus de chance d'identifier les signaux et sait prendre le recul nécessaire. Il peut alors utiliser l'apparition de ce phénomène de façon pédagogique avec certaines personnes qui l'aideront à casser cette mécanique et qui pourront aussi détecter la réapparition du phénomène.

### **Les clés du manager**

Le manager-coach dispose, en plus du coach, de plusieurs leviers pour rendre ses équipes plus performantes : dans sa recherche de mobilisation et de responsabilisation, il est capable d'offrir ou de générer des opportunités pour ses collaborateurs, de leur permettre de gravir des échelons de responsabilité, de réaliser des projets ou des actions sur des terrains inconnus tout en les accompagnant.

J'ai des exemples de personnes et d'équipes qui étaient cantonnées dans un rôle d'exécutant. Le service qu'elles rendaient était de moins en moins reconnu, et cela finissait par atteindre leur motivation et leur performance. Il a été décidé de reconstruire leur périmètre d'intervention (infrastructure, processus, service rendu) en les impliquant fortement dans la réflexion. Pierre angulaire de la réflexion, ils ont fait preuve d'innovation, de dynamisme et de justesse dans leurs propositions, leur performance a été au-delà des attentes, et le projet a été un succès. La réussite est liée au pari du manager de croire en leurs qualités et de le leur dire, mais aussi de pouvoir leur donner cette opportunité.

Les démarches d'assurance qualité sont par exemple des outils qui permettent de faire partager des objectifs, de générer des dynamiques collectives et un élargissement des compétences ou des actions de chacun. Chacun doit élargir son horizon, intégrer les autres dans un plan d'actions et avancer avec les autres et grâce aux autres, pour un résultat visible et une reconnaissance du manager et du groupe.

## Est-ce du vrai coaching ?

Il ne s'agit pas de se substituer à un coach externe, mais d'utiliser dans un contexte managérial des techniques, des postures propres au coaching qui permettent d'appréhender des situations différemment, de susciter des changements de type 1 ou même quelquefois de type 2<sup>1</sup>.

Les techniques propres au coaching (écoute, reformulation, effet miroir) sont utilisées à des moments bien précis et bien identifiés par le ou les interlocuteurs. Mais leur mise en œuvre ne peut se faire qu'en fonction de la disponibilité et de la volonté de l'autre d'être dans ce mode.

## Où s'arrête le manager ?

Si l'on se réfère à un coach externe, la première différence va concerner la finalité. Un coach externe signe un contrat tripartite avec le prescripteur et le demandeur. Son objectif est de travailler sur un seul terrain avec le coaché : celui de la progression. Le manager-coach a d'abord pour objectif de rendre son organisation performante, développer son équipe n'est qu'un des moyens.

Une seconde limite porte sur la notion de confiance : un coaching approfondi nécessite une confiance réciproque. Le coaché peut-il faire abstraction du rôle de manager (décision, arbitrage, évaluation) lorsque le manager prend une posture de coach (suspension de jugement) ? De même, le manager ne peut-il craindre que le coaché « joue le jeu » en ayant une arrière-pensée ? Il n'est pas

---

1. Un changement de type 1 se traduit par une évolution, une adaptation sans modification de l'équilibre initial (exemple : sur le comportement). Dans le cas d'un changement de type 2, l'équilibre est modifié. Cela peut se manifester par un changement d'attitude intérieur ou extérieur qui permet de surmonter les blocages.

possible de faire abstraction d'une éventuelle manipulation. Elle peut être liée au coaché qui « joue » le jeu demandé par le manager. Elle peut aussi être liée au manager qui peut déraiper du terrain du coaching vers celui du mentoring ou approcher de trop près des terrains qui nécessitent plus l'intervention d'un thérapeute.

Le manager doit savoir détecter le moment où il lui faut passer la main à un coach. Le manager sait dans ce cas si la personne est mûre pour un coaching externe. De plus, le processus de rédaction du contrat tripartite et la définition des indicateurs de progrès s'en trouvent alors facilités.

## Comment se développe le manager-coach ?

Contrairement à un coach, le manager n'a pas de processus de supervision. Se pose la question pour lui de se développer, conserver son attitude de coach, sa capacité d'empathie, de questionnement. Comment s'entretenir ? Son métier n'étant pas celui d'un coach, il existe plusieurs pistes.

Une approche assez habituelle consiste à continuer d'explorer de nouveaux outils, ou même chercher à se faire certifier. Il peut aussi côtoyer des coaches, échanger sur leurs pratiques, partager des expériences... Enfin, pour revisiter ce monde du coaching il peut suivre de futurs coaches (comme par exemple ceux inscrits au DU de coaching de Paris II), qui (se) posent beaucoup de questions sur le coaching et qui y répondent très bien.

### Pour aller plus loin

- Le pouvoir du manager change de forme. De détenteur de la solution, il évolue vers la notion de révélateur de la solution.
- Pour que la relation manager/managé soit efficace, la confiance doit s'instaurer. Un manager « froid » peut-il être un leader-coach ?
- À la différence d'un coach, un manager-coach n'est pas rétribué pour réaliser un coaching. Quelle est la motivation du manager-coach ? Est-ce qu'elle s'arrête à la dynamisation de son équipe et l'atteinte de ses objectifs ?

## ***Manager-coach, le bon modèle ?***

La voie proposée ici du manager-coach n'est pas exclusive. Elle a cependant un double mérite : d'une part, répondre à un besoin de management différent dans les entreprises et, d'autre part, faciliter le développement des managés et du manager. Elle permet également d'accorder toute sa place aux personnalités. Ce n'est pas une méthode qui donne un moule unique de management mais qui, au contraire, ouvre sur la dimension émotionnelle. À ce titre, elle nécessite, tout comme pour un coach, le respect de l'autre. La dimension éthique a toute son importance : être manager-coach, c'est aussi savoir identifier les limites qu'il ne faut pas franchir.

### ***Bibliographie conseillée***

- V. Brunel, *Les Managers de l'âme*, La Découverte, 2004.  
B. Gautier et M.-O. Vervisch, *Le Manager coach*, Dunod, 2005.  
R. Girard, *Le Bouc émissaire*, LGF – Livre de Poche, 1986.  
F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.  
P. Leleu, *Management et fluidité*, L'Harmattan, 2003.  
V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, 1970.  
J. Whitmore, *Le Guide du coaching*, Maxima, 1999.

## Chapitre 8

# De l'expert au coach

Patrick MONXION

Ce témoignage relate un vécu personnel, à première vue empreint de rupture mais qui, finalement, me semble plutôt illustrer où peut conduire, lorsqu'elle devient nécessaire, une quête vers plus de cohérence entre l'action professionnelle et la personne. La démarche qui permet de satisfaire un tel objectif est d'autant plus complexe que la construction de soi est continue, avec des priorités et des besoins qui évoluent au fil du temps. Que de richesses derrière les événements de la vie et les aléas du parcours professionnel qui, en contraignant au recul, permettent de dépasser cette complexité en obligeant à être plus exigeant dans ses choix !

### ***Une recherche de distance pour oser parler de soi***

Plusieurs modes m'apparaissaient possibles pour témoigner de mon expérience. J'ai choisi d'en privilégier deux. Tout d'abord, pour décrire comment je suis successivement devenu expert, manager puis coach et pour mettre chaque fois en lumière les raisons de l'évolution et/ou les causes de rupture, j'ai privilégié la narration. Ensuite, pour mettre mon vécu professionnel en perspective et expliquer ma trajectoire, j'ai choisi d'avoir un regard plus analytique. À défaut de pouvoir espérer parler de moi avec objectivité, j'ai cherché, par ce choix, à donner à chacune des deux parties de mon propos la distanciation la plus appropriée.

## Mon vécu professionnel

### **De l'enfant à l'adulte : une construction identitaire plus en prise avec les devoirs qu'à l'écoute des besoins et des envies**

Il me semble que j'ai plus été orienté vers mon premier métier, l'expertise comptable, par mon éducation et mon environnement parental que par choix. En effet, les valeurs que portaient mes parents les conduisaient à donner à leurs enfants un bon métier ; ces derniers ayant, en retour, l'obligation de « bien travailler ». C'est ainsi que progressivement, ne serait-ce pour me conformer à leurs attentes, l'exigence, la qualité et la perfection sont devenues les valeurs sur lesquelles j'ai fait mes premiers choix professionnels.

Sans envie ni vocation réellement affirmées, la voie de l'expertise comptable m'est vite apparue porteuse de ces valeurs car :

- à même de m'assurer la sécurité de l'emploi à long terme ;
- prometteuse en termes de rémunération ;
- empreinte d'une éthique et d'une morale en phase avec les valeurs de mon éducation.

Comme, de surcroît, ce choix me permettait de poursuivre mes études sans rompre avec un excellent camarade de classe, il m'a finalement semblé présenter beaucoup d'avantages.

En repensant aujourd'hui à cette orientation, je suis frappé de constater à quel point ce que je pensais qu'il me fallait faire et le hasard des circonstances furent déterminants.

### **Le début de vie professionnelle : le développement de compétences techniques et la découverte du relationnel**

Fin 1976, je commence ma vie professionnelle dans l'un des plus grands cabinets français de commissariat aux Comptes. Lorsque je le quitterai, une dizaine d'années plus tard, il appartiendra à l'un des plus grands réseaux anglo-saxons de l'audit et sa taille aura été multipliée par dix. C'est en son sein que je perfectionne mes connaissances techniques et que j'acquiers du savoir-faire dans mon domaine d'expertise.

C'est aussi là que j'apprends :

- l'*ouverture*, notamment en intervenant dans des secteurs d'activité diversifiés et en côtoyant des personnes appartenant à tous types de niveaux hiérarchiques ;
- la *confiance*, en apprenant très tôt, chez certains clients, à intervenir seul et de façon crédible ;
- l'*adaptabilité* ;
- l'importance de la *communication*, certaines situations me permettant de me rendre compte à quel point les décisions insuffisamment expliquées ou auxquelles les personnes n'adhèrent pas peuvent conduire à l'échec.

Je trouve du plaisir dans mon travail : je ne compte pas mes heures et j'évolue dans un environnement où beaucoup de personnes sont jeunes et partagent la même ambition professionnelle. De plus, du fait d'un rythme saisonnier comparable, j'entretiens l'illusion de prolonger ma vie d'étudiant et de ne pas avoir encore fait de choix professionnel engageant. Peu à peu naît toutefois une frustration, celle d'émettre des recommandations sans véritablement agir.

En partant, mi-1987, je me sens confiant quant à mes compétences techniques. Je me reconnais habile sur le plan relationnel, en revanche sans réelle expérience de la complexité managériale. En effet, je n'ai comme acquis que la responsabilité d'équipes ayant des profils homogènes.

### **De l'expertise au management : l'apprentissage des responsabilités opérationnelles**

Je voulais exercer une fonction opérationnelle à responsabilité dans une entreprise ayant développé un management de type humaniste et dans laquelle, *a priori*, je pourrais facilement évoluer. En entrant dans une charge d'agent de change au moment où cette profession s'apprête à vivre, début 1988 soit six mois après mon recrutement, son « big bang », je trouve l'environnement idéal. Plus grisé qu'inquiet, et largement inconscient de ce que la conduite de ces changements allait impliquer pour moi, je vais me retrouver en première ligne avec comme défi : réussir la sortie d'un monopole et l'intégration d'une entreprise d'officiers ministériels au sein d'un groupe bancaire appelé à prendre rapidement le contrôle majoritaire.

Lors de mon arrivée, je suis à la fois attendu et redouté, crédité d'une présomption de compétence mais en fait très largement débutant dans un poste opéra-

tionnel. Je vis alors en accéléré tout ce que le management peut induire, notamment en termes d'implication et de doute. Ces années d'intense engagement vont progressivement me donner l'opportunité de prendre la responsabilité du développement commercial d'une nouvelle activité, puis me permettre d'accéder à la direction générale de l'entreprise.

Durant toute cette période, j'apprends à exercer des responsabilités dans un environnement de marchés financiers où alternent des périodes difficiles, qui m'obligeront d'ailleurs à conduire un plan social, et des périodes de fortes croissances qui me feront notamment expérimenter la difficulté à rester maître d'une machine qui brutalement s'emballe. J'apprends, certaines fois à mes dépens, qu'une décision importante n'a de chance d'être suivie d'effet que si elle est comprise, discutée et collectivement reconnue pertinente. J'apprends ainsi à intégrer le point de vue des autres, non comme une contrainte mais comme une source de progrès. Peu à peu, je prends conscience que c'est d'ailleurs en agissant de la sorte que mon travail m'enchant le plus. Peu à peu, le financier recruté pour apporter la rigueur du gestionnaire se transforme en manager capable d'intégrer une dimension plus visionnaire.

Pour moi, la situation change brutalement, début 2000, après qu'un grand réseau mutualiste a pris le contrôle du groupe actionnaire. Une fusion est envisagée et, de façon plus intuitive que mûrie, je sens que la nouvelle dynamique que le groupe souhaite donner à l'entreprise ne sera pas la mienne. C'est pourquoi je préfère anticiper et, en quelque sorte, rendre les armes. S'en suivront une courte période de prise de recul puis une nouvelle expérience professionnelle de même nature mais dans un groupe encore plus important. C'est là que très vite émergera pour moi, comme une évidence, une vérité que, probablement depuis quelques années, je portais en gestation : j'ai besoin de vivre autre chose.

## À retenir

- Ma formation d'origine et ma première orientation professionnelle sont plus la résultante de mon éducation et d'un peu de hasard que d'un véritable choix personnel.
- Ma conscientisation de la responsabilité managériale s'est opérée progressivement, au fur et à mesure que je me suis confronté aux difficultés.

.../...

.../...

- C'est en acceptant de prendre en compte mes ressentis et mes émotions que j'ai pu enclencher une dynamique professionnelle nouvelle, plus à l'écoute de mes véritables aspirations.

### **Du management au coaching : une façon d'intégrer dans sa vie professionnelle toutes les facettes de son identité**

Le professionnel consciencieux, épanoui dans sa vie personnelle et pour qui, durant vingt-cinq ans, tout s'est enchaîné logiquement s'apprête à vivre, à l'approche de la cinquantaine, une mue. Les paradoxes et les ambivalences se bousculent. Je comprends assez vite que :

- tout en ayant toujours envie de continuer à m'investir au travail, je ne souhaite pas retrouver un nouveau poste de direction ;
- sans souhaiter rompre avec lui, l'environnement de l'entreprise n'est plus celui dans lequel je souhaite continuer mon parcours professionnel.

En fait, je sens que je ne suis plus totalement en phase avec un monde managérial que j'accuse d'être trop guerrier et d'instrumentaliser la pression pour essayer d'obtenir, dans des structures d'organisations devenues trop souvent rigides, plus d'implication de la part des collaborateurs. J'aspire à autre chose que je ne peux pas encore définir mais que je sais avoir besoin de construire.

Pour faire le point, je décide de partir plusieurs semaines pour un périple vers différents pays du sud de l'Afrique. C'est donc loin du tumulte de la vie parisienne que je prends la mesure des satisfactions que m'a apportées ma vie professionnelle mais aussi de sa place prépondérante dans mon existence. J'ai besoin de rééquilibrer cet ensemble et de définir, pour les années qui suivent, un projet professionnel non plus construit prioritairement à partir de mes compétences reconnues, mais davantage en fonction de mes besoins profonds.

C'est ainsi que, dès mon retour, je décide de dépasser mes scrupules et de rencontrer, dans le cadre d'une démarche réseau, toutes les personnes à même de m'aider dans ma réflexion. À travers cette démarche, mon principal objectif est d'identifier les besoins prioritaires des entreprises qui pourraient venir croiser l'embryon du projet professionnel que je commence à esquisser autour de la thématique du développement du potentiel humain. J'aborde ces rencontres

avec une audace empreinte parfois d'une certaine « naïveté » qui me surprend encore, en passant outre les « étiquettes »<sup>1</sup> et en privilégiant l'authenticité pour maximiser les moments dits d'« intimité »<sup>2</sup>.

Avec le recul, je suis frappé de l'accueil que ces interlocuteurs, dirigeants et managers, m'ont, dans leur très large majorité, réservé. Qu'ils soient opérationnels ou en charge des ressources humaines, je les ai trouvés ouverts, à mon écoute et soucieux de contribuer à ma réflexion. J'ai aussi été parfois impressionné de constater à quel point certains de mes questionnements pouvaient les interpeller dans leur propre vécu<sup>3</sup>.

Simultanément, je commence à rencontrer des coachs car plus je réfléchis à mon projet et plus celui-ci me conduit à vouloir contribuer à aider les entreprises et les personnes à trouver, dans un environnement de plus en plus complexe, leurs propres voies ; un peu à l'image de ce que moi-même j'étais en train de vivre. C'est d'ailleurs au cours de l'une de ces rencontres que j'ai pleinement pris conscience de mes besoins non satisfaits à la source de ma démarche. J'ai simultanément aussi compris que le coaching pouvait me permettre de les combler.

C'est cette étape de maturation qui m'a conduit à choisir de suivre une formation de coach planifiée sur un an afin de développer ma nouvelle identité. Pour vivre pleinement ce temps d'enrichissement personnel et professionnel, je décide de m'y consacrer exclusivement, considérant en effet que les bouleversements induits par tout ce que je vivais et allais, plus que jamais, continuer à vivre, nécessitaient de prolonger ma période de prise de recul. Ce n'est donc qu'après avoir obtenu la certification prévue à l'issue de cette formation, mais immédiatement après<sup>4</sup>, que j'ai créé ma propre société de conseil, obtenu mes premières missions puis, seulement quelques mois après avoir démarré mon

---

1. Par référence à l'étiquette des anciennes cours royales, en l'occurrence dans ce cas précis, en passant outre ce qu'il faut *a priori* faire pour être accepté dans une relation.

2. Terme retenu en analyse transactionnelle pour caractériser l'une des six façons de structurer le temps. La relation d'intimité repose littéralement sur un amour voulu où la structuration défensive du temps devient inutile. C'est une relation sans jeux, puisque les buts ne sont pas déguisés, mais qui peut aussi être vécue comme dangereuse dans la mesure où elle repose sur la confiance.

3. Comme l'explique Carl Rogers : « *Le sentiment qui me paraissait le plus intime, le plus personnel et par conséquent le plus incompréhensible pour autrui s'avérait être une expression qui évoquait une résonance chez beaucoup d'autres personnes.* »

4. Comme si c'était parce qu'il était précédemment nécessaire d'attendre qu'il était devenu pour moi urgent d'agir.

activité, loué des locaux professionnels avec une amie exerçant un autre métier. Il était en effet important pour moi que mon choix d'exercer comme indépendant n'ait pas, pour contrepartie, la solitude.

Ayant dorénavant passé le cap, que j'estimais fatidique, des trois premières années d'exploitation, j'ai le sentiment que, même si tout reste à faire puisque rien n'est acquis, le plus difficile est fait ; étant jusqu'à maintenant parvenu à surmonter mes doutes et à croire, sans faillir, à ma réussite.

### Pour aller plus loin

- Quelle utilité peut avoir le témoignage d'un parcours professionnel si ce n'est celle de permettre à d'autres de découvrir en accéléré ce que l'on a soi-même pris du temps à comprendre. Simultanément, n'est-ce pas la plus déraisonnable des utopies ?
- La plus grande universalité entre tous les hommes n'est-elle pas d'être sensible à la vérité de chacun ?
- La vision d'une entreprise ne devrait-elle pas systématiquement considérer l'épanouissement des collaborateurs comme l'une de ses raisons d'être, y compris dans son approche strictement économique ?

## Mise en perspective de mon vécu professionnel : Comment ont évolué mes besoins au fil du temps ?

Lorsque je commence ma vie professionnelle, je cherche avant tout à me conformer à un modèle familial. En enfant adapté, j'obéis encore à un modèle parental essentiellement normatif<sup>1</sup>. Je satisfais un besoin de sécurité à court terme (le bagage technique me rassure) et dans la durée (je sais qu'en commençant par l'audit, de nombreuses opportunités de carrière sont susceptibles de s'ouvrir). Je suis reconnu à travers la pratique d'un métier que je perçois valorisant aux yeux des autres. Je suis également heureux d'être plongé dans une ambiance jeune, conviviale et riche en termes de relations humaines. J'éprouve

---

1. Par référence au « triple moi » de l'analyse transactionnelle.

néanmoins une frustration qui, au fil du temps, ne fera que grandir : je n'exerce pas de responsabilités opérationnelles.

En devenant manager, je satisfais mon besoin de faire par moi-même. Dans mon esprit, je sens que je vais enfin pouvoir être mis à l'épreuve. Simultanément, je sais que je vais aussi davantage nourrir mon besoin de reconnaissance sociale et de sécurité financière. Au fil des succès engrangés et des promotions, il me semble que je m'accomplis. Pourtant, plus les années passent et plus je me sens frustré d'un manque de temps pour mes activités extraprofessionnelles ; comme si petit à petit je passais d'une posture d'acteur à celle de victime de plus en plus consciente et de moins en moins consentante.

Je sens au fond de moi que, progressivement, une envie d'« autre chose » est en train de naître ; envie qu'un voyage en Argentine viendra d'ailleurs tout particulièrement exacerber, trois ans avant de décider de ma nouvelle orientation professionnelle. C'est en effet au cours de ce voyage que je me suis senti profondément interpellé par le sourire épanoui de nombreux enfants indiens pourtant, *a priori*, si démunis sur le plan matériel. Le masque est sur le point de tomber : l'ambition et la reconnaissance sociale ne sont pas, ou du moins ne sont plus, mes vrais moteurs. J'ai besoin de plus de cohérence entre ce que je suis (ma personne) et ce que je fais (mon métier). Je sens que c'est cela qui peut dorénavant m'accomplir en donnant plus de sens à la fois à mon éventuelle nouvelle réussite professionnelle et, plus globalement, à ma vie.

Je sais qu'en prenant ce chemin, je renonce à beaucoup de ce qui précédemment m'a nourri mais je sais aussi que cette décision, mûrement réfléchie, est maintenant la seule possible pour moi. C'est clairement mon besoin d'épanouissement que je privilégie alors ; le jugement des autres n'étant plus décisif et mon besoin de sécurité financière ayant, pour l'essentiel, été satisfait. Je crois aussi utile de reconnaître que le fait de ne pas être père de famille m'a facilité les choses : sans doute était-il important pour moi qu'en cas d'échec, je puisse ne pas avoir à culpabiliser sur ses éventuelles conséquences vis-à-vis d'enfants à charge.

### **Comment me suis-je senti coach ?**

Dès les premières années de ma vie professionnelle, je prends conscience que l'environnement de travail dans lequel je me sens le plus à l'aise est celui où :

- les relations sont basées sur le respect des différences et sur la reconnaissance inconditionnelle des personnes dans leur intégrité ;

- la communication est transparente et ouverte ;
- les évaluations n'ont pour objectif qu'une volonté de progrès.

Lorsque je suis devenu manager, j'ai eu d'autant plus à cœur de créer un environnement correspondant à cette vision que je savais que l'on attendait beaucoup de moi. Je crois d'ailleurs que c'est parce j'y suis parvenu que les résultats attendus ont pu être obtenus.

Avec le recul, je pense que ma décision de faire du coaching en tant que « *professionnel de la profession* »<sup>1</sup> a amplement été facilitée lorsque j'ai pris conscience que, en partageant un même sens du relationnel, de la communication et du progrès, les personnes qui pratiquent le coaching en tant que métier et les personnes qui, pour plus d'efficacité dans l'exercice de leur fonction, intègrent la posture de coach ne sont que deux facettes d'une même école de pensée.

Je pense donc avoir été coach bien avant d'en faire mon métier. Fut-ce pour autant une mutation facile à faire ? En réalité, il m'a fallu faire tomber un masque et accomplir un deuil.

*Le masque, c'est l'image que je voulais donner de moi et qui m'empêchait de voir qui j'étais et ce que je voulais vraiment.*

*Le deuil, c'est à la fois le renoncement à la protection que ce masque me donnait et l'acceptation d'apparaître moins sûr de moi, plus exposé au regard des autres dans ma vulnérabilité. En phase ultime du deuil, le cadeau caché n'a pas manqué d'apparaître : enfin, je pouvais vivre professionnellement, en harmonie avec mes valeurs, en m'ouvrant pleinement aux autres. Cela me rendait plus optimiste et plus confiant que jamais.*

Je me suis senti fort, comme envahi d'une dynamique créatrice. Je savais qu'en mariant cette confiance en moi avec un rigoureux travail d'argumentation commerciale, j'étais en mesure de réussir. J'ai d'ailleurs vite eu la chance d'obtenir des missions intéressantes ; comme si la rationalité de mes propos associée au « grain de folie » que mon enthousiasme laissait percevoir achevait de convaincre mes interlocuteurs, pourtant souvent (je le voyais bien) *a priori* sceptiques.

---

1. Pour reprendre l'expression de Jean-Luc Godard.

## **En quoi mon identité de coach est-elle en rapport avec mon envie de professer ?**

Ma décision d'être coach s'appuie sur l'envie de professer ; ce verbe étant à comprendre à la fois dans le sens « en faire mon métier » et dans le sens « passer la connaissance », non pas en la donnant, mais dans une logique d'apprentissage par l'autonomie, en suivant un processus à l'opposé de l'enseignement. La connaissance à « passer » n'est en effet pas un savoir. Il s'agit, de mon point de vue, d'un savoir-faire reposant sur un savoir-être à même de stimuler la capacité des personnes à partir à la découverte d'elles-mêmes pour libérer leur potentiel énergétique, trop souvent (surtout en entreprise) corseté par un devoir implicite de conformisme.

### **Pour aller plus loin**

- Le coach n'est-il pas aujourd'hui l'un des derniers professionnels en mesure de donner aux entreprises l'opportunité d'offrir à leurs managers du recul et de témoigner de leur intérêt pour la personne, là où la vitesse, l'action continue et le « toujours plus » sont souvent dominants ? Le coach n'est-il pas d'ailleurs en risque d'inéluctable échec chaque fois que la démarche de l'entreprise qui le mandate se révèle plus opportuniste que sincère ?
- Pour parvenir à prendre de la distance par rapport à ce que l'on fait, n'est-il pas indispensable de s'obliger à régulièrement « sortir de son bureau » pour capter, à l'extérieur, des points de vue différents du sien et s'en enrichir ?
- Et si l'une des clés du succès durable des entreprises du <sup>xxi</sup>e siècle était tout simplement de faire que le développement des personnes soit au cœur même de leur vision stratégique et de leur action ?

Le chemin que cette découverte de soi oblige à emprunter n'est pas un chemin facile. Malgré tout, c'est sans doute lui qui, à terme, mène le plus sûrement à la valorisation de ses talents et à la prise en compte de ses désirs profonds. Ne serait-ce que pour cela, il vaut la peine d'être suivi. En effet :

- c'est en prenant conscience de qui l'on est vraiment que l'on prend confiance en soi puis que l'on donne le meilleur de soi-même, sans peur des autres mais, au contraire, en s'appuyant sur eux pour mieux se déployer ;

- c'est en se sentant pleinement responsable, c'est-à-dire d'autant plus libre dans sa prise de décision et dans son action, que l'on en assume pleinement les conséquences ; que l'on donne le meilleur de soi-même.

Ce que ma vie d'expert et, surtout, de manager opérationnel m'a aussi permis de comprendre, c'est que :

- les défis difficiles<sup>1</sup> sont ceux qui épanouissent le plus les personnes qui parviennent à les relever, puisqu'ils les obligent à donner le meilleur d'elles-mêmes ;
- le mode de management qui, le plus sûrement et le plus durablement, permet aux entreprises de réaliser leurs ambitions est celui qui fait confiance et qui parvient à reconnaître équitablement, tout autant sur le plan individuel que collectif et pas uniquement sous la forme financière<sup>2</sup>, la qualité du travail réalisé et l'importance de l'investissement qu'il a nécessité.

C'est d'ailleurs en considérant ces points que j'ai choisi de vendre (ou plus précisément de faire acheter) mon activité de coach aux entreprises, avec pour cibles les dirigeants mais aussi les managers en responsabilités intermédiaires et les cadres identifiés à haut potentiel, notamment lorsque des cursus spécifiques ont été conçus pour favoriser le développement de leurs carrières.

## À retenir

- Je n'ai pas décidé d'être coach. Je n'ai fait que prendre conscience que je le devenais chaque jour un peu plus ; le fait d'en faire mon métier n'étant qu'une forme différente de pratique.
- En tant que coach, je me sens être un « passeur » de connaissances, non pas celle d'un savoir mais celle intégrant un vrai savoir-faire à un réel « savoir-être soi-même », pour mieux donner l'opportunité à mes clients d'avancer sur la voie de l'autonomie.

.../...

1. Ceux qui, sans être hors d'atteinte, sont suffisamment risqués pour que la réussite ne soit pas assurée par avance.
2. Pour ce qui concerne mon propre vécu de manager, l'idée même qu'une reconnaissance puisse être autre que financière fut chose d'autant plus difficile à faire comprendre aux collaborateurs opérateurs de marché que, par la nature même des activités, la notion de gain financier était quasiment confondue avec l'objet social de l'entreprise.

.../...

- De mon point de vue, le mode de management le plus efficace est celui basé sur la confiance et sur la reconnaissance, dans une logique d'équité, c'est-à-dire de respect mutuel et de justice.

### ***Plus de conscience de soi pour plus de sérénité***

Mon chemin professionnel peut apparaître atypique mais il m'a conduit à exercer une profession dans laquelle je me reconnais pleinement. Je suis donc heureux de l'avoir emprunté.

Paradoxalement, cette identification à mon métier va de paire avec une plus grande distanciation : mon travail est toujours aussi important, mais les contraintes qu'il engendre ne m'envahissent plus de la même façon.

En ayant appris à m'accepter inconditionnellement tel que je suis, avec mes forces et mes faiblesses, j'ai le sentiment de m'être apprivoisé moi-même et d'avoir gagné en conscience et en confiance bien plus que je n'ai perdu en sécurité et en termes financiers.

Finalement, en ayant osé et su faire le deuil de ce qui n'était pas ou plus adapté à moi, j'ai peut-être tout simplement commencé par me respecter moi-même ; préalable indispensable, je crois, pour découvrir qui j'étais vraiment : un homme libre, riche de désirs et coach bien avant d'en avoir pris conscience.

### ***Bibliographie conseillée***

A. Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.

J.-C. Collins et J.L. Porras, *Bâties pour durer*, First, 1996.

F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

D. Genelot, *Manager dans la complexité*, INSEP Éditions, 1992.

V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting, 2002.

C. Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, 1995.

## Chapitre 9

# Le coaching : un engagement, un résultat

Virginie GALTIER

Les coachs sont partout... Le terme même de « coach » est aujourd'hui associé à tant de domaines extrêmement variés ! Comment ne pas se perdre dans l'exercice délicat qui consiste à définir quelle réalité professionnelle se cache derrière l'emploi de cette terminologie ?

Ma préoccupation première dans ce métier de coach a toujours été d'essayer d'en professionnaliser la pratique, de faire du coaching « une vraie prestation », positionnée, intégrée dans la sphère professionnelle, un métier reconnu et qui a pleinement sa place dans le monde stratégique et économique de l'entreprise. Pourtant, il est vrai qu'il existe indéniablement une singularité dans le métier de coach...

### ***Un équilibre entre dimension irrationnelle et pragmatisme***

La particularité de la démarche de coaching réside dans une double approche paradoxale : une approche qui doit laisser toute sa place à l'autre dans un accompagnement progressif où se tissent des liens irrationnels, et un engagement pour le coach à un résultat « visible », « observable », vis-à-vis de l'entreprise qui investit en confiant une mission de coaching, et qui donc attend un retour.

Pour échanger sur cette apparente antinomie, et livrer ma perception de l'approche et de la pratique du métier de coach, j'ai choisi de laisser aussi souvent que possible la parole à des personnes coachées ; certaines, il y a plusieurs années, et d'autres, accompagnées plus récemment, dans des environnements très différents. Je les remercie de leurs témoignages significatifs ; elles évoquent ce qu'elles ont pu expérimenter à travers ces démarches impliquantes. Car la réalité du coaching semble bien s'exprimer dans l'appropriation de cet accompagnement par le coaché. Le coaching est avant tout une aventure à vivre ; c'est pourquoi la formaliser, la « mettre en mots » est toujours un exercice d'équilibriste...

## Qu'a la posture du coach de si particulier ?

### C'est une posture « en conscience »

Pour répondre à la question de la particularité de la posture de coach, il est sans doute nécessaire d'aborder les métiers qui se trouvent à la périphérie du coaching. La frontière existant entre ce que je nommerai « l'accompagnement en entreprise » et les démarches thérapeutiques, de formation ou de conseil, est parfois ténue. Le coaching résulte d'une étrange alchimie...

Rester « en conscience », c'est rester centré sur la posture singulière du coach. Le coach est « juste » dans l'instant professionnel présent et quand il « convoque » cet univers, c'est déjà pour lui une matière extraordinairement riche, une source suffisamment puissante pour faire avancer l'autre. En ce sens, il n'est pas un professionnel de la thérapie qui s'attache aux schémas récurrents d'un passé « privé » et revisite une histoire personnelle jusqu'à l'enfance. Cependant, la posture d'écoute « éveillée » et empathique du coach est assimilable à celle du thérapeute, ainsi que l'importance donnée à la parole...

Qu'il y ait, à un moment donné de la démarche, des échanges sur les liens existant de façon évidente entre des comportements en situation professionnelle et en situation privée, c'est alors au coach de savoir « accueillir » ces prises de conscience, tout en restant ancré dans la sphère professionnelle. De la même façon, la mission du coach n'est pas de délivrer un savoir ou de transmettre un savoir-faire. La personne accompagnée, selon ma pratique, n'est pas « mise sous condition » dans le cadre d'exercices structurés qu'elle devra poursuivre en

situation pour évoluer. C'est en ce sens que le coach n'est pas un formateur. Pourtant, il peut arriver parfois qu'au cours d'une démarche, le coaché ait besoin, comme en séminaire de formation, de s'appuyer sur des compétences de référence, de connaître certaines « méthodes de travail », notamment dans le cadre de comportements managériaux... Le coach doit pouvoir répondre à cette demande en aidant le coaché à imaginer « sa propre méthode » dans la situation donnée.

Le coach est-il un « consultant » ? La posture du coach ne l'engage pas à donner un avis, « son avis », aussi pertinent pourrait-il apparaître, sur tel ou tel sujet ou questionnement. Le coach aura sans doute à mettre son « je » de côté, afin de laisser toute la place à l'avis de l'autre, à la pensée et à l'émotion de l'autre... Pourtant, il peut aussi arriver au coaché de vouloir savoir ce qu'en pense le coach « personnellement », lui demander ce qu'il faut faire, quelle décision prendre... Au coach alors de savoir doser sa réponse pour amener l'autre à trouver sa propre solution.

Ainsi le coaching participe de ces différentes disciplines ; il s'en inspire, s'en nourrit mais crée une réalité professionnelle différente, qui est sans doute liée aussi au coach lui-même...

*Le coach est avant tout un facilitateur, un révélateur qui accompagne les changements et le passage d'un savoir-être à un autre. Face aux situations à enjeu vécues par le coaché, il aidera à réfléchir et penser autrement afin de prendre le recul nécessaire, à « porter un autre regard » sur la situation ou sur une problématique donnée.*

*Son objectif sera de développer et de mobiliser la capacité à agir et à réagir du coaché, qui, alors, intégrera un nouveau comportement, trouvera ses propres repères de positionnement, « passera un cap » en optimisant ses domaines d'excellence...*

Mais je laisserai ici la parole à une personne coachée il y a quelques années qui témoigne de notre aventure : « *Le coach est tout d'abord un miroir qui renvoie une image de soi que l'on ne reconnaît pas parfaitement au début et qu'il faut décrypter. Le coach est ensuite un révélateur qui permet de comprendre cette image de soi que les autres autour de vous perçoivent déjà et qui pourtant ne nous est pas encore accessible. Enfin, le coach est un facilitateur qui vous amène à trouver et à choisir les bonnes clés pour décrypter une dimension intérieure restée secrète. Alors*

*s'installent en vous de nouvelles capacités... En synthèse, le coach est la personne qui, se basant sur vos points forts, vous donne suffisamment confiance, vous met en situation de réussite pour développer un nouveau potentiel. »*

### **C'est aussi une posture « miroir », sans « a priori », en suspension de jugement**

Chaque démarche et cas de coaching nouveaux sont toujours une expérience « à vivre » ; on s'embarque à deux (ou avec un groupe de managers) dans une aventure où l'*intuitu personæ* prend pleinement son sens... Cette expérience de relation à l'autre est basée sur deux liens fondamentaux :

- La *confiance* : la confiance en l'autre pleinement, sans condition (en cela, le coaching peut avoir un rôle réparateur), mais aussi la confiance en sa propre intuition.
- Le *respect* profond de l'individu que l'on accompagne : respect de ce qu'il est, de ses représentations, de son rythme d'intégration. Parce que, comme en témoigne cette autre personne coachée : « *La qualité de la relation entre le coach et le coaché est un point clé ; tout passe par là.* »

De la part du coach, cela suppose de lâcher prise sur ses propres représentations, ses jugements de valeur, le souci de mettre en avant son savoir, d'être valorisé par la démarche dans une réaction d'ego. Le coach est juste dans la compréhension et l'imprégnation de la pleine présence de l'autre. C'est une attention soutenue sans tension, ni intérieure ni extérieure. En cela, et de façon plus pragmatique, les conditions « de confort » des séquences de coaching sont tout à fait à prendre en considération : il faut installer l'autre dans un endroit accueillant, « apaisant », loin des agitations quotidiennes et des contraintes professionnelles. Cela suppose aussi que le coach soit lui-même centré, en pleine cohérence, présent intensément dans sa disponibilité. C'est par ailleurs pour cette raison qu'il paraît indispensable d'avoir un lieu de « dépollution » de ses propres schémas ancrés, et de ses *a priori*.

### **C'est également une posture « caméléon »**

C'est au coach de s'adapter, de faire preuve de souplesse et de créativité pour accompagner le changement progressif de l'autre. La compréhension profonde des modes de fonctionnement du coaché permet intuitivement de répondre à ses attentes : qu'est-ce qui le fera avancer pendant une séquence, quel sera le

déclencheur : écrit, oral, posture, regard, silence... Tout le registre du non-verbal et du non-manifeste est à notre disposition, sans référence explicite à tel ou tel concept ou à telle ou telle méthode institutionnelle. Tout passe par l'énergie positive du coach, centrée sur les signes de changement de l'autre.

Seuls comptent la fluidité de l'échange, la réactivité du coaché et le regard plus clair et clairvoyant qu'il a en partant... Le coach reste toujours « aligné » sur cet autre qui s'éveille imperceptiblement à de nouvelles façons de comprendre, d'agir, dans une fluidité élargie...

## Comme gérer la posture paradoxale du coaching ?

On pourrait exprimer les choses ainsi : le coaching est un lien entre l'entreprise et « la personne intérieure », et ce n'est pas simple à appréhender !

### Une approche « singulière » à expliciter aux prescripteurs des missions de coaching

Nos partenaires dans l'entreprise (DG, DRH) cherchent à savoir, comprendre « comment cela fonctionne », avec parfois un certain scepticisme quant aux résultats, l'efficacité de ces démarches. C'est au coach de les rassurer, d'expliquer, d'apporter des éléments tangibles de performance.

## À retenir

Le coaching est une démarche résolument ancrée dans les rouages de l'entreprise. Aujourd'hui, face à un environnement professionnel de plus en plus complexe et mouvant, les managers et cadres dirigeants doivent être capables d'intégrer toutes les dimensions des responsabilités qui leur sont confiées, et de répondre à un degré d'exigence opérationnelle, en France et à l'international, qui s'accroît de jour en jour...

Le coaching est la réponse à un besoin confirmé dans les entreprises où les hommes et les femmes cherchent de plus en plus à être accompagnés individuellement dans leur parcours et leur vie professionnels, afin de gagner en performance et d'être plus en phase avec leurs aspirations propres. L'approche du coaching se doit d'être entièrement personnalisée, « sur-mesure » et ciblée sur

la problématique professionnelle, centrée sur les besoins de l'entreprise et les objectifs de l'individu. La démarche en elle-même est décrite comme privilégiant un certain pragmatisme et de l'adaptabilité. Après un cadrage de départ défini avec les différents interlocuteurs de l'entreprise (direction générale, ressources humaines, N + 1...), les objectifs sont contractualisés en fonction de la problématique identifiée.

Évidemment, la personne coachée doit être totalement volontaire, adhérer à la démarche sans restriction ; la demande de coaching, même si elle émane des représentants de l'entreprise, doit être explicitée, intégrée. Si l'acteur principal n'a pas envie de jouer, la scène du coaching ne peut démarrer...

Une fois toutes ces conditions réunies, les séquences de coaching peuvent commencer dans la plus grande confidentialité, y compris vis-à-vis de l'entreprise. La démarche d'accompagnement comprend plusieurs phases qui sont autant de caps à passer « en douceur » et en respectant le rythme du coaché :

- Une étape d'initialisation, d'appropriation des objectifs et d'instauration de la confiance.
- Une étape de diagnostic, de prise de conscience de son « savoir-être ».
- Une étape de consolidation visant à accompagner le changement qui devient visible en s'appuyant sur les situations professionnelles rencontrées.
- Une étape de synthèse et d'ancrage des acquis, comprenant la construction d'un plan de suivi dans l'environnement professionnel.

### **Une démarche impliquante où le coach s'engage à « faire avancer » la personne confiée par l'entreprise**

Le fil conducteur de la démarche de coaching est axé sur le « décryptage » de la relation à l'autre. Décoder ses propres modes de fonctionnement avec ses zones de confort (la fameuse « main droite » du MBTI) et ses zones d'ombre (« la main gauche »), mieux se connaître et connaître ses « préférences » pour certains comportements, c'est permettre au coaché d'acquérir un filtre nouveau du non-verbalisé, du « non-manifeste », pour lui et pour les autres. Comme en témoignent des personnes coachées :

– « *C'est tout d'abord une phase de découverte de soi : le fait de prendre conscience qu'il existe en chacun de nous une main droite et une main gauche est capital. Ensuite, il y a découverte des autres. Enfin, les phases qui se succèdent par la suite*

*pendant la démarche sont plus spécifiques et très personnelles. Elles sont comme des “flashes”, c’est-à-dire des prises de conscience presque instantanées lors de discussions avec le coach basées sur l’expérience vécue.*

*– Il s’agit presque d’apprendre une nouvelle langue, tout en gardant sa langue maternelle, mais une nouvelle langue qui paraît familière... »*

***MBTI : Myers-Briggs Type Indicator.** Indicateur couramment utilisé pour les démarches de développement et d’accompagnement, il permet d’obtenir une description dynamique de la personnalité, sous forme de profil individuel.*

*La notion de types psychologiques est fondée sur les constatations empiriques de C. G. Jung. L’hypothèse de départ est que les différences individuelles sont significatives ; elles interviennent dans les mécanismes de : « l’orientation de l’énergie, la perception des informations reçues, la prise de décision, l’organisation de son style de vie » (les quatre dimensions bipolaires).*

***Notion de « préférences » :** l’hypothèse fondamentale dans le MBTI est que nous avons tous une « préférence » naturelle pour un « pôle » ; même si nous possédons toutes les polarités en nous, nous en privilégions certaines.*

*Un exercice d’écriture permet d’illustrer cette notion. Une signature effectuée avec « sa main préférée » paraît facile alors que signer avec « l’autre main » requiert plus d’énergie et d’effort. Mais nous avons toujours la capacité d’utiliser les deux !*

### **Une démarche « qui remue » : le changement implique des questionnements nouveaux, source parfois de perturbation**

Il faut un certain courage pour explorer, confronter, décrypter ses « zones d’ombre ». Les moments de changement et de « passage » peuvent être perturbants, parce qu’il n’y a pas de changement sans mouvements, sans laisser de côté ses « habitudes rassurantes ». Comme l’explique un coaché : « *Pendant la démarche, il y a des moments difficiles, comme des caps à passer : on prend conscience de ses “faiblesses” et on doit les affronter presque quotidiennement. Il y a ce défi que l’on se lance d’affronter les choses dites “difficiles” sans réellement savoir comment faire, la prise de conscience n’étant pas une fin en soi. C’est là que le coach est important : il ressent cette difficulté et l’accompagne au fil de la démarche, en fonction des situations vécues. C’est aussi le défi du coach de maintenir tout au long de la démarche la volonté et la motivation du coaché. Au début, tout est nouveau, il y*

*a de nombreuses révélations ; ensuite le doute s'installe sur ses propres capacités à utiliser réellement "sa main gauche" dans certaines situations. Par moments, ce doute est difficile à supporter car il n'est pas possible de fuir intellectuellement la difficulté puisqu'il n'y a plus d'ignorance de cette main gauche. »*

## Pour aller plus loin

### La dynamique des fonctions dans le MBTI

Le MBTI est fondé sur une théorie globale et psychodynamique de la personnalité. Les quatre dimensions MBTI (décrites précédemment) forment un tout dynamique, car chacune interagit sur l'autre. Au cours de la vie, chaque type a son propre itinéraire ; il existe un processus d'individuation à travers le développement de chaque personnalité.

## Ce qui reste après la mission de coaching est-il mesurable ?

L'accompagnement en mode coaching va permettre une prise de conscience et l'émergence de nouveaux comportements qui devront être visiblement observables par l'environnement du collaborateur. Le changement et les modifications dans le « savoir-être » de la personne coachée auront une influence nouvelle sur son entourage professionnel. Ainsi, en premier lieu, ce sont souvent les pairs, les responsables hiérarchiques ou les plus proches collaborateurs qui s'aperçoivent peu à peu des comportements qui changent : ceux qui apparaissent, ceux qui se répètent moins souvent, ceux qui apportent plus de cohérence, ceux qui affirment une position nouvelle...

À la fin de chaque accompagnement, une réunion avec les mêmes interlocuteurs que ceux qui ont participé à l'élaboration des objectifs est proposée. Elle est l'occasion d'exprimer ce qui a évolué, la perception de chacun sur des changements tangibles. Mais au-delà de l'observation de ces changements, l'engagement du coach est aussi de les pérenniser. Son objectif est d'amener progressivement le coaché à une autonomie sur les axes travaillés en coaching. Au terme de la démarche, la personne coachée doit posséder toutes « les clés » pour continuer à développer ces compétences comportementales en situation

professionnelle. C'est sans doute d'ailleurs cet engagement du coach qui permet de développer des liens de confiance et de fidélité avec ses partenaires de l'entreprise.

Voici quelques retours spontanés de personnes coachées :

– « *La démarche s'inscrit dans le temps. Elle continue bien après la fin des rencontres avec le coach. Elle est presque le point de départ d'une nouvelle vie professionnelle. Elle matérialise son propre engagement à changer.*

– *C'est un changement profond mais progressif, en "douceur" qui, au fil du temps, s'est "construit" en moi. Un changement qui maintenant fait partie de moi, qui est acquis et que je n'ai pas besoin de travailler en permanence pour ne pas perdre en "efficacité".*

– *Ce qui reste après le coaching ? "Une force en plus" qui permet de prendre du recul et de mieux décoder les relations et les interactions entre les gens. Ce qui en est sorti ? C'est vraiment moi ! »*

## À retenir

- Être pleinement présent en coaching, c'est rester centré, aligné sur le mode de fonctionnement de l'autre, en mettant son « je » de côté.
- Le coaching est une alchimie qui correspond à une réalité professionnelle qui lui est propre ; rester « en conscience » pour le coach, c'est garantir son intégrité dans la démarche sans risque de confusion avec d'autres disciplines.
- La démarche de coaching est réussie et performante quand le coaché se l'approprie, durablement.
- Toute approche du coaching est liée à la vision individuelle d'un coach, *intuitu personæ*, liée à un parcours professionnel et à un chemin de vie, difficilement transmissibles. La démarche décrite n'est donc pas facilement modélisable.
- Le coaching est un métier qui s'ancre dans le monde de l'entreprise et qui suppose donc l'obtention de résultats « observables » dans l'entourage professionnel.
- L'art du coaching, c'est « l'art du passage » ; il suppose de la part du coach un « effacement » pour permettre à l'autre de trouver sa place...

### ***Le résultat : trouver sa juste place***

On a l'habitude de dire qu'il n'y a pas de hasard dans le coaching, il n'y en a sans doute pas non plus dans le choix de devenir coach. Le coach est toujours en mouvement, en questionnement, et doit rester en contact avec ses « incertitudes », centré sur le devenir de l'autre...

Le coaching est un métier incroyablement exigeant qui demande beaucoup d'énergie positive, laquelle implique l'être profondément. Le coaching doit trouver sa place à la fois dans le non-visible de la relation et dans le pragmatisme requis par le monde de l'entreprise. La réussite et la pérennisation d'une aventure de coaching sont à ce prix...

#### ***Bibliographie conseillée***

C. G. Jung, *L'Homme et ses symboles*, Robert Laffont, 2002.

F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.

E. Tolle, *Le Pouvoir du moment présent*, Ariane, 2000.

## Conclusion

# Faire école sans être une École

Au terme de cet ouvrage, comment conclure sans trahir la diversité des apports et des ramifications du coaching en entreprise ? Et pourtant, les contributions présentées ici indiquent une direction, une signification et une promesse communes. Quatre enseignements méritent notre attention car ils forment un faisceau convergent entre les théoriciens et les praticiens qui ont fait le *Grand Livre du Coaching*.

### Déconstruire pour rebâtir

À côté d'un coaching à tiroirs, fait de recettes simplistes dans le giron d'un humanisme instrumental, un coaching plus fondamental se dessine : ancré dans l'éthique européenne de l'entreprise à finalité économique et sociale, il revendique une conception universaliste, voire holistique, de l'individu au travail. Au-delà d'un outillage technique né des neurosciences, de la systémique et de la phénoménologie, le coaching annonce un nouveau paradigme, plaçant la quête de sens au cœur de la vie des affaires. Un coaching européen, articulant le développement personnel, professionnel et immatériel, peut naître sous ces auspices.

Tel est le premier enseignement de cet ouvrage : pour que s'élabore ce coaching européen, la déconstruction de nos pratiques et de nos inconscients professionnels est une nécessité déontologique. Ce livre soumet à la critique scientifique une profession qui ne peut se contenter du pragmatisme de l'entreprise pour justifier son intervention dans la sphère privée et publique, personnelle et professionnelle. En osant la subversive question de l'immatériel dans le monde matériel, les coachs convoquent un référentiel – émotionnel, métaphorique, corporel, spirituel, etc. – qui transforme en profondeur nos manières de penser et d'agir au travail. Un manager performant est, dans cette optique, au croisement de trois logiques : faire, avoir et être. La connaissance sans la sagesse est insuffisante pour former nos dirigeants, de même que l'action visible sans la

réflexion intérieure pour être un décideur performant. Ni conseil ni thérapeute, le coach réenchante le management à partir d'une éthique de soi et de l'autre jusqu'alors enfouie dans l'inconscient de l'entreprise.

## **Profession en mouvement : centrifuge ou centripète ?**

Un deuxième enseignement de ce *Grand Livre du Coaching* est la fragilité d'une pratique d'intervention où le matériau est 100 % humain. Comment modéliser une profession où tout dépend de la fluidité du moment présent ? Dépassant les querelles idéologiques qui cachent souvent des querelles de champs, cet ouvrage atteste que l'augmentation du nombre de coachs en exercice s'accompagne d'une structuration croissante des fondements théoriques et déontologiques de leur action, face à des clients-prescripteurs plus lucides et plus vigilants.

D'une part, un mouvement centrifuge fait naître, comme dans toute profession libérale, les écoles, syndicats, systèmes d'habilitation et forums de partage de pratiques. Peu à peu, le consensus suivant est né : le coaching est un accompagnement des managers sans substitution à leur rôle, où l'entreprise est un tiers inclus : ce cadre peut prendre des formes infinies. D'autre part, un mouvement centripète transparaît de ces pages, autour d'une conception essentielle du coaching : développer la confiance en soi conduit à un alignement intérieur et au choix d'un point fixe pour transcender son action. Dès lors, le cadre du contrat avec l'entreprise et les enjeux professionnels sont une porte d'entrée vers d'autres arcanes de la connaissance de soi et vers une harmonie plus profonde avec le monde. Toutes les contributions rendent compte de la conciliation délicate entre implication et bienveillance du coach dans son action : comment éviter le prosélytisme d'une époque en quête de repères et de rêves collectifs ?

Cet ouvrage matérialise le fragile équilibre d'une profession sans institution, réunissant une communauté de pratiques et de réflexion sans enjeux de pouvoir, d'image et d'argent. La profession de coach peut-elle se limiter à cet engagement vocationnel ? Peut-on concevoir une formation au coaching sans formatage ?

## Les paradoxes d'une formation au coaching

Voici sept ans que s'est créé à l'université de Paris II le premier diplôme universitaire de coaching en France, auquel tous les contributeurs de cet ouvrage ont apporté leur pierre : 200 stagiaires en sont diplômés aujourd'hui, une douzaine d'intervenants s'y sont consacrés, près de 50 tuteurs se sont investis personnellement dans l'accompagnement d'un stagiaire, et une vingtaine de personnalités référentes du développement professionnel sont venues livrer leur témoignage dans des rencontres-débats avec cette communauté pédagogique.

L'heure est aux premiers bilans : soustrait au monde marchand, l'espace académique se prête à la déconstruction des pratiques et des signifiés du coaching, car c'est un lieu universaliste où la « volonté de faire science », pour parler comme Isabelle Stengers et Tobie Nathan, peut se déployer en accueillant diverses sensibilités intellectuelles. Mais la notion de formation diplômante au coaching pose quelques questions dans une profession où rien ne remplace le parcours individuel et l'expérience didactique. La vocation de l'Université est-elle de certifier une pratique incertifiable ? Peut-on prétendre former autrui au coaching autrement que par un parcours de vie ? Quel est le sens d'un diplôme acquis sachant que tout coach est un coach en devenir ?

Ce cursus universitaire met toutes ces questions en débat, notamment à propos de l'évaluation des participants dans chaque module par l'attribution paradoxale d'une note : traverser la notion de jugement pour s'autoriser en pleine conscience de son autorité de coach est l'un des rites initiatiques de cette aventure universitaire.

## Prolongements : le coaching comme initiation

Le mot d'initiation est pesé, il véhicule tous les fantasmes et toutes les peurs en ces temps incertains. Pourtant, à la lecture de cet ouvrage, on perçoit que le coaching comme démarche holistique de transformation de soi et de l'entreprise implique autre chose qu'un apprentissage par accumulation de savoirs, de techniques et de diplômes. Rapatriant l'action entrepreneuriale « dans l'obédience de l'Être », au sens heideggerien, le coaching invite chaque responsable d'entreprise à un mariage intérieur auquel rien ne le prépare dans son cursus, dans son éducation et dans son quotidien professionnel : union entre son pouvoir matériel et sa puissance immatérielle, union entre son hémisphère cérébral

gauche et son hémisphère droit, union entre son action extérieure et sa *reflexion* intérieure, union entre son ambition et son aspiration... Autant d'épreuves, autant de mystères à découvrir – autant aussi de nouvelles clés pour la recherche en sciences de gestion sur le développement du leadership. Car la bonne nouvelle de cet ouvrage réside dans la richesse formidable des moyens d'accéder à cette initiation symbolique en entreprise ; ici commencent plusieurs voies de sagesse professionnelle et personnelle.

Le coaching est-il le point de rencontre de courants nouveaux et de traditions anciennes, de chemins vers soi et vers autrui ? Quelles perspectives le continuum entre développement professionnel, développement personnel et développement spirituel ouvre-t-il au développement des entreprises ? L'expansion de la conscience planétaire manifestée par le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises peut-elle faire l'économie d'une nouvelle vision de l'homme au travail ?

Ce livre soulève ces questions d'actualité, gageons que d'autres ouvrages scientifiques et pratiques y répondront, animés par une même idée du coaching : faire école sans être une École.

Les coauteurs

## Biographie des auteurs

**Gilles Alexandre** est directeur d'études à Entreprise & Personnel. Il a publié de nombreux travaux sur l'évolution des modes de management dans l'entreprise et sur la prise en compte des compétences comportementales, parmi lesquels « La Démarche du coaching », in *Encyclopédie des ressources humaines* coordonnée par José Allouche, Vuibert, 2006.  
galexandre@entreprise-personnel.asso.fr

**Gaël Andrews** est coach voix pour l'entreprise, le théâtre et le cinéma en Europe, au Canada et aux États-Unis, auprès de dirigeants d'entreprises, et d'artistes du spectacle. Musicien, acteur, aventurier des expériences vocales et théâtrales d'avant-garde dans les années 1970, Gaël Andrews fut l'un des cofondateurs du Roy Hart Théâtre. Il s'est formé durant plusieurs années à la fasciathérapie qui est une forme d'ostéopathie.  
gaelanvoi@tele2.fr

**Bernadette Babault**, diplômée de l'École Polytechnique et de l'École nationale supérieure des télécommunications, a été ingénieur, manager puis consultante en stratégie et en organisation avant de se spécialiser dans l'entraînement à la fluidité. Depuis 1998, elle explore, pratique et enseigne cette approche du coaching, des personnes et des organisations.  
bernadette\_Babault@mckinsey.com

**Laurence Baranski** est consultante en accompagnement du changement et cofondatrice d'« Interactions Transformation Personnelle-Transformation Sociale ». Elle a publié différents ouvrages dont *Le Manager éclairé*, Éditions d'Organisation, seconde édition 2005, et avec Jacques Robin, *L'Urgence de la métamorphose*, Des Idées et Des Hommes, 2007.  
laurencebaranski@yahoo.fr

**Pierre Barrère** accompagne auprès des dirigeants et d'équipes dirigeantes la mise en place de la vision en action. Superviseur de coachs, il coanime la formation C & T en région ainsi que des stages spécifiques. Il a notamment publié *Le Coaching entre psychanalyse et problem solving*, ESKA, 2006.  
Barrerep@aol.com

**Nader Barzin** est coach, psychanalyste, professeur de stratégie et de leadership. De formation ingénieur (CSU, USA), sociologue des organisations (IEP Paris), économiste politique (Harvard, EHESS) et psychanalyste (Paris VII, quatrième groupe), il a « tenu » des postes de direction dans de grandes entreprises américaines (Lear Siegler) et françaises (Renault), ainsi que dans des cabinets de conseils spécialisés en organisation (Cambridge Management, Londres) et en stratégie (Booz-Allen & Hamilton, Paris). Depuis 2001, il enseigne dans le cadre de différents programmes au sein de grandes écoles européennes (HEC, ESSEC, ESCP, Oxford, LSE, Uppsala, Paris II), et exerce en tant que coach stratégique et psychanalyste à Paris.  
naderbarzin@yahoo.com

**Marie-Thérèse Berling** coache et anime des formations en développement personnel, après vingt-cinq années de direction d'entreprise. Son accompagnement est l'occasion d'une profonde réflexion sur soi-même, et délivre des outils de transformation directement applicables dans le quotidien professionnel ou personnel.  
rose@berling.net

**Sylvie Beurley**, DEA de droit, a été manager en entreprise dans des contextes de restructuration des établissements et de conversion professionnelle des personnes. C'est pour aider à l'exploration des systèmes et à la réconciliation de leurs mouvements respectifs qu'elle associe écriture littéraire et récit de pratiques avec des modèles d'intervention systémique.  
sylvie.beurley@wanadoo.fr

**Catherine Blondel** est coach, membre titulaire de la SFCoach, directrice scientifique du séminaire pour dirigeants de l'Institut de l'École normale supérieure, chercheuse sur le thème du travail contemporain. Dernier ouvrage publié (avec O. Basso) : *Profession P.-D. G.*, Village mondial, 2006.  
vis-a-vis@wanadoo.fr

**Hervé Borensztejn** est *senior vice president*, directeur de l'activité Leadership Development & Learning de EADS. Diplômé de l'École des Mines de Paris, il a également un doctorat de cette même école. Il est chevalier dans l'ordre national du Mérite, et chevalier dans l'ordre des Palmes académiques.  
herve.borensztejn@eads.net

**Paule Boury-Giroud**, diplômée de l'ESCP, a conduit sa carrière dans le monde associatif, puis chez Arthur Andersen, et plus de dix ans dans le Groupe Usinor. Pionnière du coaching en France, sa recherche concerne l'équilibre intérieur/extérieur, notamment dans l'accompagnement des dirigeants, dans l'animation de cycles didactiques et dans l'enseignement à l'université de Paris II.  
 paule.boury-giroud@alteretcoach.com

**Jean-Paul Burgues** a accompagné le changement des structures et des organisations pendant dix-huit ans au sein du Groupe agroalimentaire Mars Inc. (France, Europe). Tuteur à l'université de Paris II, il accompagne depuis 2001 les hommes dans leur évolution professionnelle au sein du Cabinet Lee Hecht Harrison (Groupe Altedia).  
 jeanpaul.burgues@lhh.com

**André de Châteauevieux**, coach de dirigeants, superviseur, co-auteur d'un ouvrage sur « l'art du changement » : *Dans l'intimité du coaching*, Éditions Demos, 2008.  
 adechateauevieux@art-de-changer.com

**Patrick Chauvin**, ingénieur en informatique, a un parcours professionnel centré sur l'alignement stratégique de l'organisation et du système d'information. Directeur de l'organisation d'un grand cabinet d'avocats d'affaires international, il pilote et accompagne les évolutions technologiques et d'organisation dans un contexte particulièrement exigeant et à haute valeur ajoutée.  
 chauvin@gide.com

**Laurent Chenot** est responsable du développement pour une filiale d'un grand groupe bancaire français, consultant indépendant et coach, après dix ans au sein de Mc Kinsey. Il a fondé L'École Plurivalente destinée aux enfants en difficulté dans le système traditionnel. Laurent Chenot est diplômé des Mines de Paris, d'HEC et de la Harvard Business School.  
 laurentchenot@free.fr

**Catherine Chouard**, INSEAD et DESS de Ressources Humaines de l'IAE Paris, fut DRH chez DHL International, GrandVision avant de rejoindre Elior. Lauréate en 2004 du trophée du DRH de l'année, membre du collège de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), elle a publié notamment *Le DRH du III<sup>e</sup> millénaire*, Village mondial, 2007.  
 catherine\_chouard@yahoo.fr

**Évelyne Cohen Lemoine**, normalienne, MBA du collège des ingénieurs, est consultante auprès d'entreprises du secteur privé et d'institutions publiques. Fait du coaching individuel ou d'équipe.  
evelyne.cohenlemoine@wanadoo.fr

**Jean-Louis Fonvillars**, sémiologue, chargé de cours en éthique sociale et en méthodologie de projet culturel, intervenant dans le DESU Coaching, université Aix-Marseille III.  
jl.fonvi@orange.fr

**Virginie Galtier**, chargée d'enseignement à l'université de Paris II, associée au sein du cabinet & Changer, coach de dirigeants, anciennement responsable des ressources humaines dans le secteur du luxe et de la grande distribution.  
virginie.galtier@wanadoo.fr

**Jennifer de Gandt**. Une première carrière dans l'enseignement de l'anglais aux universités de Lodz (Pologne), Bagdad (Irak) et Bangalore (Inde) a été suivie d'une carrière chez IBM France en *Management Development*. Elle fut chargée de l'introduction de la PNL dans le monde de l'entreprise, notamment chez Hewlett Packard (Grenoble). Sa focalisation et son intérêt actuels l'amènent à apporter le *clean language* et la modélisation symbolique aux coachs en France.  
jennifernlpsf@aol.com

**Alain Gauthier**, HEC, MBA Stanford, est consultant, animateur, éducateur et coach, centré sur le développement des leaders comme préalable à un changement de leur organisation. Il a notamment adapté en français *La Cinquième Discipline* de Peter Senge, First. Il est membre fondateur de la Society for Organizational Learning (SOL) aux États-Unis et en France.  
alain@coreleadership.com

**Bénédicte Haubold** est fondatrice d'Artélie Conseil : anticiper et résoudre les situations humaines difficiles en entreprise. Elle est auteur de *Vertiges du miroir – Le narcissisme des dirigeants*, Lignes de Repères, 2006.  
benedictehaubold@artelieconseil.com

**Françoise Kourilsky**, diplômée de Sciences-Po, est docteur en psychologie et spécialiste de conduite du changement managérial. Auteur du best-seller *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.  
fk@francoise-kourilsky.com

**Lucien Lemaire.** Coach, il anime plusieurs séminaires sur la conduite du changement dans différentes écoles de commerce. Responsable pédagogique du DESU Coaching (université Aix-Marseille III), il anime également un atelier de réflexion sur l'apport de la phénoménologie au coaching. Il a notamment publié : « Entre cristal et fumée : le coaching en question », *Revue Personnel*, ANDCP, 2004.

contact@co-presence.com

**Yvan Lemaire** a un parcours de près de vingt ans en entreprise, principalement dans les secteurs de la banque et des télécoms, où il dirige et accompagne ses équipes commerciales, dans le passage de caps importants : réorganisations, nouvelles politiques commerciales et restructurations. Il travaille son propre développement personnel depuis environ seize ans et suit depuis quatre ans les managers ou les équipes.

lemaire.yvan@free.fr

**Christine Marsan** est psychologue, psychothérapeute, doctorante en sociologie et coach. Spécialisée dans la complexité, elle est l'auteur de nombreux ouvrages, dont récemment *Violence en entreprise : comment s'en sortir ?*, De Boeck, 2006.

christine.marsan@wanadoo.fr

**Antoine de Montabert.** Après un parcours opérationnel dans la publicité, l'agroalimentaire et les services, il s'oriente vers le conseil en ressources humaines puis le coaching. Il coanime en 2001-2002, avec Vincent Lenhardt et d'autres consultants, des formations au coaching et au team-building. Il accompagne des personnes et des équipes à la conduite de leur évolution.

anchorage@aliceadsl.fr

**Patrick Monxion** est conseil en management, coach et formateur. Membre associé de la SFCoach et membre affilié de l'Institut français des administrateurs (IFA), il est engagé pour que le développement du potentiel humain soit mis au cœur des entreprises pour un développement mutuel et durable.

pmonxion@agsad.com

**Michel Perchet,** GO puis Chef de village, a orchestré ensuite des directions et fait partie des comités exécutifs du Club Med, de Disney, et de Pinault-Printemps-Redoute au sein de la Fnac. Depuis 2006, il est conseil et professeur associé à l'IAE d'Aix-en-Provence et à l'ESSEC.

perchet.michel@wanadoo.fr

**Vincent Piazzini** est ingénieur de l'École Polytechnique, formé aux techniques du développement personnel. Il a été créateur d'entreprise puis dirigeant tour à tour de Matra-Harris et d'une filiale de Thomson, puis créateur de l'activité coaching de Mediator International. Actuellement, il accompagne des dirigeants, leurs équipes et les entreprises face aux évolutions naturelles des structures, des technologies et des actionnaires.  
vincent.piazzini@wanadoo.fr

**Guillaume Prate**, diplômé de l'École Polytechnique, il est coach interne et responsable du coaching pour le Groupe Société Générale.  
guillaume.prate@socgen.com

**Baptiste Rappin**, docteur en sciences de gestion, DEA de philosophie et d'histoire de la pensée, diplômé d'une école supérieure de commerce, est auteur de *Le Réenchantement du coaching*, L'Original, 2005.  
bat\_rappin@club-internet.fr

**Charles de Testa**. De formation école de commerce, client executive INSEAD, il s'est également formé au coaching, à la PNL et à l'approche de Palo Alto. Après quinze ans de responsabilité commerciale chez IBM, il y est coach interne depuis 1997, et responsable *Management Development* depuis 2007. Charles pratique la voile et ose la traversée de l'Atlantique en 2007-2008.  
c\_de\_testa@fr.ibm.com

**Jean Touati** est coach de cadres et dirigeants. Scientifique de formation, sa pratique se fonde sur une approche intégrative se référant notamment à l'école de Palo Alto, à la PNL et à l'hypnose éricksonienne. Il est chargé d'enseignement à l'université de Paris II. En dehors de son activité en entreprise, il intervient auprès de particuliers en hypnothérapie.  
jean.touati@orgadia.com

**Laurence Varaut**, maîtrise de philosophie (Paris IV) et DU de coaching (Paris II). Sa vie professionnelle est partagée entre les secteurs privé (presse, fédération professionnelle, industrie) et public (collaboratrice de François Bayrou puis de Pierre Messmer). Chargée de mission à l'Institut des hautes études de la défense nationale. Coach.  
lvaraut@noos.fr

**Philippe Vernazobres**, agrégé d'économie et de gestion et doctorant en GRH, se consacre à l'accompagnement de cadres supérieurs et dirigeants dans de grands groupes ainsi que de chefs d'entreprises. Au-delà, il s'investit dans la

formation et la supervision de coachs. Ses travaux de recherche portent sur la contribution du coaching à la GRH et à la régulation sociale dans les organisations.

[philippe-vernazobres@enscp.fr](mailto:philippe-vernazobres@enscp.fr)

**Anne-Elisabeth Vincent**, journaliste, coach, présidente de la Société des coachs de l'université de Paris II.

[aevpress@aol.com](mailto:aevpress@aol.com)



## Bibliographie générale

- R. Abellio, *Vers un nouveau prophétisme*, Gallimard, 1947.
- E. Abrahamson et G. Fairchild, "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, issue 4, 1999.
- J. Agee et W. Evans, *Louons maintenant les grands hommes*, Plon, 2002.
- E. Albert et J.-L. Emery, *Le Manager est un psy*, Éditions d'Organisation, 1998.
- E. Albert, *Comment devenir un bon stressé*, Odile Jacob, 2006.
- J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.
- P. Angel et M. Moral, *Coaching : outils et pratiques*, Armand Colin, 2006.
- P. Angel et P. Amar, *Le Coaching*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2007.
- D. Anzieu, *Le Groupe et l'Inconscient, l'imaginaire groupal*, Dunod, 1985.
- D. Arasse, *Histoires de peintures*, Gallimard, coll. « Folio essais », 2006.
- Institut Arbinger, *Leadership and Self-Deception – Getting Out of the Box*, Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- Institut Arbinger, *Sortir de la boîte*, Ronan Dennaiel, 2006.
- G. Archier et H. Sérieyx, *L'Entreprise du troisième type*, Seuil, 1984.
- P. Arden, *Vous pouvez être ce que vous voulez être*, Phaidon, 2004.
- H. Arendt, *La Crise de la culture*, Gallimard, 1972.
- H. Arendt, *Les Origines du totalitarisme*, tome III, Calmann-Lévy, 1982.
- H. Arendt, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1983.
- H. Arendt, *Qu'est-ce que la politique ?*, Seuil, 1995.
- H. Arendt, *Édifier un monde*, Seuil, 2007.
- C. Argyris, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterÉditions, 1995.
- A. Artaud, *Le Théâtre et son double*, Gallimard, 1978.
- P. Askenazy, *Les Désordres du travail*, Seuil, 2005.

- N. Aubert, J.-P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Enlart, *Management : aspects humains et organisationnels*, PUF, 1991.
- N. Aubert et V. de Gauléjac, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, 1991.
- N. Aubert, *Le Culte de l'urgence*, Flammarion, 2003.
- N. Aubert, « Intensité de soi, incandescence de soi », in B. Heilbrunn, *La Performance, une nouvelle idéologie ?*, La Découverte, 2004.
- B. Aubrey, « L'entreprise de soi : un mouvement qui se généralise au-delà de l'entreprise », *Management et Conjoncture sociale*, n°556, 10 mai 1999.
- B. Auriol, *La Clef des sons*, Érès, 1996.
- G. Ausloos, *La Compétence des familles – Temps, chaos, processus*, Érès, 2001.
- R. Bandler, *Le Temps du changement*, De La Tempérance, 2002.
- L. Baranski, *Le Manager éclairé*, Éditions d'Organisation, 2005.
- L. Baranski et J. Robin, *L'Urgence de la métamorphose*, Des Idées et Des Hommes, 2007.
- P. Barrère, *Le Coaching entre psychanalyse et problem solving*, ESKA, 2006.
- J. Barus-Michel, *Le Sujet social*, Dunod, 1987.
- G. Bateson, *La Nature et la Pensée*, Seuil, 1984.
- G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, tomes I et II, Seuil, 1980.
- D. Baudry, *Français et Américains : l'autre rive*, Campus Press, 2007.
- Z. Bauman, *La Société assiégée*, Éditions du Rouergue, 2005.
- D. Baumgartner et L. Oddoux, *Supports didactiques de supervision thérapeutique*, 2007.
- S. Bellier-Michel, *Modes et légendes au pays du management*, Vuibert, 1997.
- J. Bentham, *Déontologie ou science de la morale*, Encre Marine, 2006.
- E. Bérel, *Éveil au monde sonore*, J. M. Fuzeau, 2000.
- J. Bergeret, *La Personnalité normale et pathologique*, Dunod, 1974.
- E. Berne, *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, Ballantine books, New York, 1973.
- E. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Sand & Tchou, 1999.
- L. Binswanger, *Introduction à l'analyse existentielle*, Éditions de Minuit, 1971.

- K. Blanchard, *Un Indien dans l'entreprise, donnez un nouveau souffle à votre équipe*, Éditions d'Organisation, 2005.
- A. Blasquez, *Gaston Lucas, serrurier*, Plon, 1976.
- C. Blondel et O. Basso, *Profession P.-D.G.*, Village mondial, 2006.
- C. Boiron, *La Source du bonheur*, Albin Michel, 2000.
- H. Borensztein et S. Haman, *Coaching Guide & Coaching Policy*, document interne EADS, 2006.
- F. Bournois, J. Rojot et J.-L. Scaringella, *RH – Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Éditions d'Organisation, 2003.
- J. Brainard, *I remember*, Actes Sud, 1999.
- J. S. Brown, A. Collins et P. Duquid, "Situated Cognition and the Culture of Learning", *Educational Researcher*, 18, 32-42, 1989.
- V. Brunel, *Les Managers de l'âme*, La Découverte, 2004.
- M. Buckingham, *Manager contre vents et marées*, Village mondial, 2005.
- F. Caby, *Le Coaching*, De Vecchi, 2002.
- A. Caillé, *Critique de la raison utilitaire*, La Découverte, 1988.
- A. Caillé et J. Godbout, *L'Esprit du don*, La Découverte, 1992.
- A. Caillé, *Don, intérêt et désintéressement*, La Découverte/Mauss, 1994.
- A. Caillé, *Anthropologie du don*, Desclée de Brouwer, 2000.
- G. Campagnolo, *Critique de l'économie politique classique*, PUF, 2004.
- A. Cardon, V. Lenhardt et P. Nicolas, *L'Analyse transactionnelle*, Éditions d'Organisation, 2002.
- A. Cardon, *Coaching d'équipe*, Éditions d'Organisation, 2003.
- L. Carroll, *Alice au pays des merveilles*, Gallimard-Jeunesse, 2007.
- C. Castoriadis, *Domaines de l'homme*, Seuil, 1986.
- C. Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société*, Seuil, 1999.
- P. Cauvin et G. Cailloux, *Le Soi aux mille visages*, Éditions de l'Homme, 2001.
- P. Cauvin et G. Cailloux, *Deviens qui tu es*, Le Souffle d'Or, 2004.
- A. Cayrol et J. de Saint Paul, *Derrière la magie, la PNL*, InterÉditions, 1984.
- B. César et O. d'Herbemont, *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 1998.

- R. Char, *La Nuit talismanique*, Flammarion, 1983.
- R. Charan, *Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*, Crown Business, 2007.
- G. Charreaux, *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Économica, 1997.
- T. Chavel, *Le Coaching démystifié – Comment réenchanter le management*, Demos, 2001.
- T. Chavel, *Profession : coach – De la théorie à la pratique*, Demos, 2003.
- T. Chavel, *Le Coaching du dirigeant : retrouver le sens de son action*, Eyrolles, 2007.
- F. Cheng, *Vide et plein : Le langage pictural chinois*, Seuil, 1991.
- L. Chertok, *L'Hypnose*, Payot, 2002.
- L. Chertok, *L'Hypnose entre la psychanalyse et la biologie*, Odile Jacob, 2006.
- F. Chirpaz, *L'Homme précaire*, PUF, 2001.
- D. Choprah, *Les Sept Lois spirituelles du succès*, J'ai Lu, 1999.
- C. Chouard, *Le DRH du III<sup>e</sup> millénaire*, Village mondial, 2007.
- J.-F. Claude, *L'Éthique au service du management*, Éditions Liaisons, 1998.
- G. Claxton, *Hare Brain, Tortoise Mind*, The Ecco Press, Harper Perennial, 1997.
- G. Claxton et B. Lucas, *Be Creative*, BBC Books, 2004.
- J. Cocteau, *La Difficulté d'être*, Livre de Poche, 1993.
- J. Collins et J. L. Porras, *Bâties pour durer*, First, 1996.
- J. Collins, *Good to Great*, Random House Business Books, 2001.
- J. Collins, *De la performance à l'excellence*, Village mondial, 2006.
- M. Connelly, *Le Poète*, Seuil, 1997.
- D. Cooperrider, *Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- G. Corneau, *La Guérison du cœur*, Robert Laffont, 2000.
- D. Cory et R. Bradley, *Partnership Coaching*, The Systems Thinker, vol. 9, n° 4, mai 1998.
- H. Cox, « Discours lors du HBS Moebius Leadership Forum », *HBS Working Knowledge*, 22 avril 2002.

- M. Crozier et E. Friedberg, *L'Acteur et le Système*, Seuil, 1977.
- M. Crozier, *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, 1992.
- M. Csikszentmihalyi, *Vivre – La psychologie du bonheur*, Robert Laffont, 2004.
- A. R. Damasio, *L'Erreur de Descartes*, Odile Jacob, 1995.
- A. R. Damasio, *Spinoza avait raison*, Odile Jacob, 2003.
- F. Dastur, *Heidegger et la question du temps*, PUF, 3<sup>e</sup> édition, 2005.
- R. Daumal, *Le Mont Analogue*, Gallimard, 1981.
- M.-M. Davy, *La Connaissance de soi*, PUF, 1966.
- G. Debord, *La Société du spectacle*, Gallimard, 1992.
- R. Debray, « La Médiologie », revue *Medium*, Gallimard, n° 12, juillet 2007.
- G. Deleuze, *La Logique du sens*, Éditions de Minuit, 1989.
- F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.
- D. Desjardins, *Le Bonheur d'être soi-même*, La Table Ronde, 2003.
- D. Desmarais, *L'Alphabétisation en question*, Québecor, 2003.
- G. Devereux, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Aubier, 1980.
- O. Devillard, *Coacher : efficacité personnelle et performance collective*, Dunod, 2001.
- P. Diel, *Psychologie de la motivation*, Payot, 1996.
- A. Dietrich et F. Pigeyre, *La Gestion des ressources humaines*, La Découverte, 2005.
- J. Dor, *Introduction à la lecture de Lacan*, Denoël, 1990.
- M. Doyle et D. Straus, *How to Make Meetings Works*, Playboy Press, 1976.
- M. Doyle, *Quest for Vision*, Association Management, 1990.
- J.-M. Dru, *Le Saut créatif*, Jean-Claude Lattès, 1984.
- La Fondation Drucker, *Le Leader de demain*, Village mondial, 1997.
- M.-A. Dujarier, *L'Idéal au travail*, PUF, 2006.
- A. Duluc, *Leadership et confiance*, Dunod, 2000.
- L. Dumont, *Homo hierarchicus*, Gallimard, 1966.

- L. Dumont, *Essais sur l'individualisme*, Seuil, 1983.
- F. Dupuy, *La Fatigue des élites – Le capitalisme et ses cadres*, Seuil, 2005.
- J.-P. Durand, *La Chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 2004.
- A. Ehrenberg, *Le Culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1992.
- N. Elias, *La Civilisation des mœurs*, Calmann-Lévy, 1973.
- M. Elkäim, *Si tu m'aimes, ne m'aime pas*, Seuil, 2001.
- J. Ellul, *Le Bluff technologique*, Hachette, 2004.
- E. Enriquez, *L'Organisation en analyse*, PUF, 1992.
- M. Erickson, Textes établis et commentés par S. Rosen, *Ma voix t'accompagnera*, Hommes et Groupes, 1986.
- A. Etchegoyen, *Les Entreprises ont-elles une âme ?*, Seuil, 1994.
- S. Faure, *Manager à l'école de Confucius*, Éditions d'Organisation, 2003.
- J.-C. Fauvet, *La Sociodynamique*, Éditions d'Organisation, 2003.
- Coll. sous la dir. de P. Fédida, *Phénoménologie, psychiatrie, psychanalyse*, Centurion, 1986.
- S. Ferenczi, « Transfert et introjection », *Psychanalyse I, Œuvres complètes*, tome I, 1908-1912, Payot, 1968.
- G. Forestier, *Regards croisés sur le coaching : l'actualité de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2002.
- M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.
- A. Foulard, *Se former au coaching*, Vuibert, 2007.
- E. Fourès, *Petit traité des abus ordinaires, un pavé dans la mare du coaching en France*, Éditions d'Organisation, 2004.
- V. Frankl, *Découvrir un sens à sa vie : avec la logothérapie*, Éditions de l'Homme, 1988.
- P. Freire, *Pédagogie de l'autonomie*, Érès, 2006.
- B. Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, Éditions Liaisons, 2002.
- T. Gallwey, *La Dynamique interne du travail : le rôle du mental*, Village mondial, 2000.
- T. Gallwey, *The Inner Game of Work*, Random House Trade, 2001.

- D. Garvin, *Learning in Action*, Harvard Business School Press, 2000.
- V. de Gauléjac, *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.
- A. Gauthier, « Le Développement du leadership » in *Comités exécutifs – Voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, 2007.
- B. Gautier et M.-O. Vervisch, *Le Manager coach*, Dunod, 2005.
- D. Genelot, *Manager dans la complexité*, INSEP Éditions, 1992.
- J. Genet, *Le Funambule*, Gallimard, 1976.
- S. Ginger, *La Gestalt*, Hommes et groupes, 2003.
- R. Girard, *Le Bouc émissaire*, LGF – Livre de Poche, 1986.
- R. Girard, *La Route antique des hommes pervers*, Grasset, 1988.
- M. Gladwell, *Le Point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses*, Transcontinental, 2003.
- D. Glocheux, *La Vie en rose, mode d'emploi*, Albin Michel, 1997.
- A. Godard et V. Lenhardt, *Engagements, espoirs, rêves*, Village mondial, 1999.
- M. Goldsmith, *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*, Jossey-Bass, 2000.
- D. Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1997.
- A. J. Greimas, *Sémiotique*, Hachette, 1993.
- S. Grof, *Quand l'impossible arrive – Aventures dans les réalités non ordinaires*, Guy Trédaniel Éditeur, 2007.
- D. Grosjean, *Trouver la force d'oser*, InterÉditions, 2006.
- H. Guyader, *Les Propriétés de l'oreille externe et moyenne*, INSAS, 1987.
- J. Habermas, *La Technique et la Science comme « idéologie »*, Gallimard, 1990.
- G. Hamel et A. Heene, *Competence-Based Competition*, Wiley, 1994
- G. Hamel et C. K. Prahalad, *La Conquête du futur*, InterÉditions, 1995.
- C. Handy, *Le Temps des paradoxes*, Village mondial, 1995.
- B. Haubold, *Vertiges du miroir – Le narcissisme des dirigeants*, Lignes de Repères, 2006.
- A. Haudricourt et J. M. C. Tomas, *La Notation des langues et phonologie*, Institut géographique national, 1972.

- E. Hazan, *LQR : La propagande du quotidien*, Raisons d'Agir, 2006.
- M. Heidegger, trad. E. Martineau, *Être et temps*, Authentica (hors commerce), 1985.
- R. Heifetz, *Leadership on the Line*, HBS Publishing, 2002.
- P. J. Hélias, *Le Cheval d'orgueil*, Plon, 1975.
- M. Henry, *Incarnation : une philosophie de la chair*, Seuil, 2000.
- E. Herrigel, *Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Dervy, coll. « L'Être et l'Esprit », 1970-1999.
- B. Hévin et J. Turner, *Manuel de coaching – Champ d'action et pratique*, Dunod, 2002.
- C. Higgy-Lang et C. Gellman, *Le Coaching*, Éditions d'Organisation, 2000.
- A. Honneth, *La Lutte pour la reconnaissance*, Cerf, 2000.
- B. Honoré, *Vers l'œuvre de formation – L'ouverture à l'existence*, L'Harmattan, 1992.
- M. Horkheimer et T. W. Adorno, *La Dialectique de la raison*, Gallimard, 1974.
- P. Huneman, *Introduction à la phénoménologie*, Armand Collin, 1997.
- A. Huygens, *Penser l'existence, exister la pensée*, Encre Marine, à paraître.
- C. Jacq, *Pouvoir et sagesse selon l'Égypte ancienne*, Xo Éditions, 2003.
- A. Jacquet, *Ma vie pour une étoile*, Robert Laffont, 1999.
- A. Jeannière, *Anthropologie sexuelle*, Aubier, 1969.
- A. Jeannière, *Anthropologie sociale et politique*, Centre Sèvres, 1996-2000.
- A. Jodorowsky, *Le Doigt et la Lune : histoires zen*, Albin Michel, 1997.
- S. Johnson, *Qui a piqué mon fromage ?*, Michel Lafon, 2000.
- P. J. Jouve, *En miroir*, Mercure de France, 1954.
- F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 2001.
- C. G. Jung, *Types psychologiques*, Georg, 1983.
- C. G. Jung, *L'Homme à la découverte de son âme*, Albin Michel, 1987.
- C. G. Jung, *L'Homme et ses symboles*, Robert Laffont, 2002.
- B. Katie, *Aimer ce qui est*, Ariane, 2003.
- J.-C. Kaufmann, *L'Invention de soi*, Armand Collin, 2004.

- A. Kerjean, *L'Apprentissage par l'expérience : pour développer les compétences humaines stratégiques*, ESF, 2006.
- O. Kernberg, « Narcissisme normal et narcissisme pathologique », in *Narcisses*, Gallimard, 1976.
- M. Kets de Vries, *Leaders, fous et imposteurs*, Eska, 1995.
- M. Kets de Vries, « La Société Pygmée, métaphore de l'équipe efficace », *Le Figaro Entreprises*, 18 février 2002.
- R. Kipling, *If (Tu seras un homme mon fils)*, Phoenix, 1996.
- V. Klemperer, *LTI – La langue du III<sup>e</sup> Reich*, Pocket, 1996.
- J. P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
- F. Kourilsky, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 1999.
- Krishnamurti, *Se libérer du connu*, Livre de Poche, 1994.
- E. Kübler-Ross, *Mémoires de vie, mémoires d'éternité*, Pocket, 1999.
- T. Kuhn, *La Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1999.
- J. Lacan, *Écrits*, Seuil, 1966.
- J. Lacan, *D'un Autre à l'autre*, Seuil, 2006.
- G. Lakoff et M. Johnson, *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, 1980.
- G. Lakoff et M. Johnson, *Philosophy in the Flesh*, Basic Books, 1999.
- G. Larrosa, *Apprendre et être*, ESF, 1998.
- C. Lasch, *La Culture du narcissisme*, Climats, 2000.
- J. R. Latham, *Visioning: The Concept, Trilogy and Process*, Quality Progress, 1995.
- S. Latouche, *La Mégamachine*, La Découverte, 1995.
- S. Latouche, *La Déraison de la raison économique*, Albin Michel, 2001.
- E. Laurent et J-A. Miller, « L'Autre qui n'existe pas et ses comités d'éthique », cours de 1996-1997, inédit.
- L. Lavelle, *L'Erreur de Narcisse*, La Table Ronde, 2003.
- P. Leleu, *Management et fluidité*, L'Harmattan, 2003.
- J.-Y. Leloup, *Une femme innombrable*, Albin Michel, 2002.

- J.-L. Le Moigne, *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1990.
- V. Lenhardt, B. Martin et B. Jarosson, *Oser la confiance*, INSEP Éditions, 1997.
- V. Lenhardt, *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting, 2002.
- V. Lenhardt, *Engagements, espoirs, rêves*, Village mondial, 2004.
- V. Lenhardt, *L'Intelligence collective en action*, Village mondial, 2005.
- M. Le Saget, *Le Manager intuitif*, Dunod, 1998.
- E. Levinas et T. Dieck, *Le Visage de l'Autre*, Seuil, 2001.
- E. Levinas, *En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger*, Vrin, 2002.
- P. Levy, *L'Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, 1994.
- R. Linhart, *L'Établi*, Édition de Minuit, 1981.
- G. Lipovetsky, *Le Bonheur paradoxal*, Gallimard, 2006.
- O. Lockert, *Hypnose*, IFHE, 2001.
- P. Louart, « Le coaching : son intérêt, ses méthodes », *Les Cahiers de la recherche du CLAREE*, IAE de Lille, 2002.
- C. Maisons, *Le Coaching stratégique*, Maxima, 1999.
- J-A. Malarewicz, *Réussir son coaching : une approche systémique*, Village mondial, 2003.
- H. Maldiney, *Regard, parole, espace*, L'Âge d'Homme, 1994.
- H. Maldiney, *Penser l'homme et la folie*, Éditions Jérôme Millon, 1997.
- J. Marques, S. Dhiman et R. King, *Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You*, Personhood Press, 2007.
- A. Marquier, *La Liberté d'être*, Éditions Universelles du Verseau, 2000.
- C. Marsan, *Violence en entreprise : comment s'en sortir ?*, De Boeck, 2006.
- D. Martuccelli, *Forgé par l'épreuve*, Armand Colin, 2006.
- A. H. Maslow, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, 1972.
- A. H. Maslow, *L'Accomplissement de soi*, Éditions d'Organisation, 2004.
- J.-F. Mattéi, *La Barbarie intérieure, Essai sur l'immonde moderne*, PUF, 1999.

- J.-F. Mattéi, « La Barbarie de la culture et la culture de la barbarie », in L. Guirlinger et J.-P. Poly, *La Barbarie aujourd'hui, mythe et réalité*, Éditions Cécile Defaut, 2005.
- H. R. Maturana et F. J. Varela, *L'Arbre de la connaissance*, Addison-Wesley France, 1994.
- Jr. Maultsby, *Rational Behavior Therapy : The Self-Help Psychotherapy*, Seaton Foundation, 1990.
- J.-L. Maunoury, *Sublimes paroles et idioties de Nasr Eddin Hodja*, Phébus, 1994.  
Revue du Mauss, n° 23, *De la reconnaissance*, 2004.
- C. Mayeur et P. Bellon, *Le Manager à l'écoute de l'artiste : cultivez l'art d'entreprendre*, Éditions d'Organisation, 2005.
- E. Mayo, *Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, 1945.
- D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
- C. Melman, *L'Homme sans gravité – Jouir à tout prix*, Denoël, 2002.
- P. Michon, *Vie de Joseph Roulin*, Verdier, 1988.
- P. Michon, *Vies minuscules*, Gallimard, 1994.
- J. S. Mill, *L'Utilitarisme*, Flammarion, 1968.
- J. S. Mill, *De la liberté*, Gallimard, 1990.
- A. Miller, *L'Avenir du drame de l'enfant doué*, PUF, 2003.
- H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.
- M. de Montaigne, *Les Essais*, La Pléiade, 2007.
- C. Morel, *Les Décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002.
- E. Morin, *La Méthode*, Tome III, *La Connaissance de la Connaissance*, Seuil, 1986.
- E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 1990.
- G. Nardone et P. Watzlawick, *L'Art du changement*, L'Esprit du Temps, 1993.
- T. Neff et J. Citrin, *You're in Charge – Now What ?*, Crown Business, 2005.
- T. Nhat Hanh, *Le Miracle de la pleine conscience*, L'Espace Bleu, 1996.

- M. Odoul, *Dis-moi où tu as mal : je te dirai pourquoi*, Albin Michel, 2002.
- J. Oury et M. Depussé, *À quelle heure passe le train... Conversations sur la folie*, Calmann-Lévy, 2003.
- B. Pascal, *Pensées*, Flammarion, 1993.
- W. Pasini et D. Francescato, *Le Courage de changer*, Odile Jacob, 2003.
- R. Passet, *L'Économique et le Vivant*, Payot, 1979.
- C. Péguy, *Poésie*, Gallimard, 1994.
- B. Peltier, *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Routledge, 2001.
- G. Perec, *Je me souviens*, Hachette Littératures, 1998.
- S. Persson, « Les Références du coaching – Analyse biométrique de la littérature francophone (1992-2003) », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 12, n°27, 2006.
- F. Pessoa, *Le Livre de l'intranquillité*, Christian Bourgois, 2004.
- T. Peters, *L'Entreprise libérée*, Dunod, 1993.
- T. Peters, *Le Prix de l'Excellence : les 8 leviers de la performance*, Dunod, 2004.
- D. Pettersson, *Guide pratique du coaching interne*, Gualino, 2005.
- J. Pfeffer et R. Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, 1999.
- E. Pitman, *Et si on se faisait du bien ?*, Dangles, 1993.
- Platon, *Apologie de Socrate*, Livre de Poche, 2003.
- Plutarque, *Comment tirer profit de ses ennemis*, Rivages, 1993.
- Plutarque, *Comment écouter*, Payot, 1995.
- C. Potschka-Lang et M. Engel, *Constellations systémiques : Pratiques et perspectives*, Le Souffle d'Or, 2006.
- V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, 1970.
- T. Pyzdek, *The End of Management, the Birth of Spontaneous Enterprise*, Atlantis Publishing, 1999.
- B. Rappin, *Le Réenchantement du coaching*, L'Original, 2005.
- P. H. Ray, S. R. Anderson et R. Anderson, *The Cultural Creatives : How 50 Million People Are Changing the World*, Three Rivers Press, 2001.

- G. Reyre, *Du courage d'être manager*, Éditions Liaisons, 2003.
- H. Rheingold, *Foules intelligentes*, M2 Éditions, 2005.
- A. Richet, *Le Coaching en interne – À l'aube du développement managérial durable*, Demos, 2005.
- P. Ricœur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004.
- J. Rimpotché, *La Méditation dans l'action*, Dzambala, 1996.
- J. Robin, *Changer d'ère*, Seuil, 1989.
- J.-Y. Robin, *Biographie professionnelle et formation – Quand des responsables se racontent*, L'Harmattan, 2003.
- C. Rogers, *Relation d'aide et psychothérapie*, ESF, 1994.
- C. Rogers, *Le Développement de la personne*, Dunod, 1995.
- F. Roustang, *La Fin de la plainte*, Odile Jacob, 2000.
- F. Roustang, *Qu'est-ce que l'hypnose ?*, Éditions de Minuit, 2003.
- F. Rouvillois, *L'Invention du progrès*, Kimé, 1996.
- R. Safranski, *Heidegger et son temps*, Grasset, 1994.
- A. de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*, Gallimard, 1946.
- A. de Saint-Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, 2000.
- Saint Grégoire le Grand et saint Benoît, *La Vie et la Règle de saint Benoît*, trad. de Mère Elisabeth de Solms, Pierre Téqui, 1994.
- Saint Jean Climacque, *L'Échelle sainte*, Abbaye de Bellefontaine, 1997.
- C. Otto Scharmer, *Theory U – Leading from the Future as It Emerges*, Society for Organizational Learning, 2007.
- E. Schein, *Process Consultation (vol. 2) : lessons for Managers and Consultants*, Addison-Wesley, 1987.
- J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper Perennial, 1962.
- W. Schutz, *The Human Element*, Jossey-Bass, 1994.
- W. Schutz, *L'Élément humain*, InterÉditions, 2006.
- T. Schwenk, *Le Chaos sensible*, Triades, 2006.
- P. Senge et al., *La Danse du changement*, Flrst, 1999.

- P. Senge et A. Gauthier, *La Cinquième Discipline – L'Art et la manière des organisations qui apprennent*, First, 1991.
- R. Sennett, *Les Tyrannies de l'intimité*, Seuil, 1979.
- R. Sennett, *Le Travail sans qualités*, Éditions 10/18, 2000.
- H. Sérieyx et I. Orgogozo, *Changer le changement. On peut abolir les démocraties*, Seuil, 1989.
- R. S. Sharma, *Les Sept Étapes de l'épanouissement : avec le moine qui vendit sa Ferrari*, Michel Lafon, 2006.
- D. Sibony, *Perversions – Dialogues sur des folies « actuelles »*, Seuil, 2000.
- D. Sibony, *Création – Essai sur l'art contemporain*, Seuil, 2005.
- D. Sibony, *Le Corps et sa danse*, Seuil, 2005.
- G. Simondon, *L'Individuation psychique et collective*, Aubier, 2007.
- C. Singer, *N'oublie pas les chevaux écumants du passé*, Albin Michel, 2005.
- M. Slitinsky, *Procès Papon – Le devoir de justice*, Éditions de l'Aube, 1998.
- C. Sloat, S. H. Taylor et J. E. Hoard, *Introduction to Phonology*, Prentice Hall College Div., 1978.
- Société française de coaching, *Le Coaching, phénomène de société*, Le Manuscrit, 2005.
- A. Solé, *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Éditions du Rocher, 2000.
- E. Stacke, *Coaching d'entreprise*, Village mondial, 2000.
- S. Suzuki, *Esprit zen esprit neuf*, Seuil, 1977.
- A. Tarkovski, *Le Temps scellé*, Cahiers du Cinéma, 1989.
- Mère Teresa, *Un chemin tout simple*, Pocket, 1997.
- E. Tolle, *Le Pouvoir du moment présent*, Ariane, 2000.
- P. Tompkins et J. Lawley, *Des métaphores dans la tête*, Dunod, 2006.
- W. R. Torbert, *Action Inquiry : The Secret of Timely and Transforming Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- C. Trungpa, *Le Chemin est le but*, Véga, 2005.
- R. Vaneigem, *Traité de savoir-vivre à l'usage des jeunes générations*, Gallimard, 1992.

- F. Varela, E. Thompson et E. Rosch, *L'Inscription corporelle de l'esprit*, Seuil, 1993.
- F. Varela, *Quel savoir pour l'éthique ?*, La Découverte, 2004.
- I. Varescon, *Psychopathologie des conduites addictives*, Belin, 2005.
- F. Vargas, *L'Homme à l'envers*, Viviane Hamy, 1999.
- J-M. Vaysse, *Dictionnaire Heidegger*, Ellipses, 2007.
- E. Vegleris, *Manager avec la philo*, Éditions d'Organisation, 2006.
- P. Vernazobres, « Le Coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise ? Analyse de pratiques et retours de terrain », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 12, n° 27, 2006.
- P. Viveret, *Pourquoi ça ne va pas plus mal ?*, Fayard, coll. « Transversales », 2005.
- P. Watzlawick, *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.
- P. Watzlawick, *Changements*, Seuil, 1975.
- P. Watzlawick, *Le Langage du changement*, Seuil, 1978.
- P. Watzlawick, *L'Invention de la réalité*, Seuil, 1988.
- P. Watzlawick, *Faites vous-même votre malheur*, Seuil, 1990.
- P. Watzlawick, *Les Cheveux du baron de Münchhausen*, Seuil, 1991.
- P. Watzlawick et G. Nardonne (collectif sous la dir. de), *Stratégie de la thérapie brève*, Seuil, 2000.
- B. Werber, *L'Empire des anges*, Livre de Poche, 2003.
- M. White et D. Epston, *Les Moyens narratifs au service de la thérapie*, Le Germe, 2003.
- L. Whitworth, *Co-Active Coaching : New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*, Davies-Black, Palo Alto, 1998.
- J. Whitmore, *Le Guide du coaching*, Maxima, 1999.
- J. Whitmore, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing, 2002.
- K. Wilber, *Une brève histoire de Tout*, Éditions de Mortagne, 1996.
- M. Winckler, *La Maladie de Sachs*, POL, 1998.
- M. Winckler, *En soignant, en écrivant*, Indigène, 2000.
- J.-J. Wittezaele, *L'Homme relationnel*, Seuil, 2003.

- I. Yalom, *Mensonges sur le divan*, Galaade Éditions, 2006.  
O. Zara, *Le Management de l'intelligence collective*, M2 Éditions, 2005.  
P. Zarifian, *Le Modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, 2001.  
E. Zelinski, *L'Art de ne pas travailler*, Éditions d'Organisation, 1998.

# Index des noms propres

## A

Abrahamson, E., 281  
Albert, 293  
Alexandre, Gilles, XVII, 193  
Amar, André, 148  
Andrews, Gaël, XIX, 255  
Angel, P., 309, 362, 367  
Anzieu, D., 158  
Arendt, Hannah, 19  
Assaglioli, 69  
Auschwitz, 265

## B

Babault, Bernadette, XIV, 95  
Bandler, Richard, 406  
Baranski, Laurence, XIV, 113  
Barrère, Pierre, XIII, 179  
Barros-Michel, Jacqueline, 202  
Barzin, Nader, XIV, 83  
Bateson, Gregory, 49  
Bauman, Zygmunt, 364  
Baumgartner, Dominique, 357  
Bayrou, François, 150  
Beckett, Samuel, 368  
Bentham, Jeremy, 15, 210  
Berling, Marie-Thérèse, XIII, 417  
Bernanos, 17  
Berne, Eric, 156, 159  
Beurley, Sylvie, XIX, 243  
Binswanger, 31  
Blondel, Catherine, XV, 361  
Borensztejn, Hervé, XII, 337  
Bourguignon, Philippe, 305  
Bournois, Frank, 286  
Boury-Giroud, Paule, XVII, 373  
Branson, Richard, 309

Buckingham, Marcus, 102  
Burgues, Jean-Paul, XX, 411  
Burke, Steve, 305

## C

Camara, Dom Elder, 122  
Cardon, A., 158  
Castoriadis, C., 185, 190  
Châteauvieux, André de, XVII, 347  
Chauvin, Patrick, XV, 435  
Chavel, Thierry, 209, 284, 309  
Cheng, François, 174  
Chenot, Laurent, XV, XVI, 265  
Chouard, Catherine, XII, XVI, 313  
Claxton, Guy, 72  
Cohen Lemoine, Évelyne, XIX, 231  
Collins, Jim, 102, 107, 183, 309  
Cox, Harvey, 268  
Crémel, Bruno, 305  
Crozier, Michel, 169  
Csikszentmihalyi, Mihaly, 96  
Cuvillier, Christophe, 305

## D

Delisles, Gilles, 355  
Delivré, François, 293  
Descartes, 14  
Desoille, Robert, 69  
Devillard, O., 158, 284, 293  
Diderot, 14  
Diel, Paul, 128  
Dietrich, 292  
Dolto, Françoise, 318  
Drillon, D., 283  
Drucker, 309

## E

Ehrenberg, Alain, 364  
Einstein, Albert, 172  
Eisner, Michael, 305  
Elias, Norbert, 172  
Eliot, T. S., 147  
Emery, 293  
Erickson, Milton Hyland, 406

## F

Fairchild, G., 282  
Ferenczi, Sándor, 88  
Fonvillars, Jean-Louis, XVI, 3  
Foucault, Michel, 198  
Fradin, Jacques, 98  
Freud, Sigmund, 118

## G

Galambaud, 292  
Gallwey, 293  
Galtier, Virginie, XIII, XX, 455  
Gandt, Jennifer de, XIX, 63  
Gauthier, Alain, XIII, 105  
Gertsner, Louis V., 424  
Ghosn, Carlos, 309  
Ginger, Serge, 351  
Giraud, Jean-Paul, 305  
Gladwell, Malcolm, 116  
Glucksmann, André, 145  
Goleman, 309  
Greimas, A., 5  
Grinder, John, 406  
Grof, Stanislav, 119  
Grove, David, 69, 74  
Guerdon, 69

## H

Haubold, Bénédicte, XIII, XV, 221  
Hegel, 4, 366  
Heidegger, 24  
Helvétius, 14  
Henry, Michel, 34  
Herzberg, Karl, 12

Hobbes, 15  
Holbach, 14  
Honneth, Axel, 366

## J

Jeannière, A., 4  
Jodorowsky, Alexandro, 358  
Johnson, 66  
Jouve, Pierre Jean, 241

## K

Kant, 15  
Katie, Byron, 103  
Kaufmann, Jean-Claude, 364  
Keagan, R., 272  
Kets de Vries, Manfred, 159  
Kojève, 29  
Kopp, 69  
Kotter, 309  
Kourilsky, Françoise, XIII, 49  
Kuhn, Thomas, 276

## L

Laborit, Henri, 98, 119  
Lacan, 28, 368  
Lakoff, 66  
Lapousterle, Philippe, 150  
Lawley, James, 66, 74  
Lehnardt, V., 362  
Lemaire, Lucien, XIV, 23  
Lemaire, Yvan, XIII, 125  
Lenhardt, Vincent, 158, 183, 293, 309, 388  
Leroux, Alain, 5  
Lewin, K., 158  
Lipovetsky, Gilles, 363

## M

Mahr, Albrecht, 383  
Maldiney, 25  
Malraux, André, 154  
Marsan, Christine, XIV, 167  
Martin, John, 69  
Martucelli, Danilo, 364

Marx, Karl, 4  
 Maslow, Abraham H., 11, 118  
 Maultsby, docteur, 125  
 Mayo, E., 284  
 Mc Doyle, 181  
 Mercier, 69  
 Mesmer, Franz Anton, 404  
 Mill, John Stuart, 15, 210  
 Mintzberg, 309  
 Montabert, Antoine de, XIII, 153  
 Monxion, Patrick, XIII, 443  
 Moral, M., 362, 367  
 Morin, Edgar, 50, 122, 173

**N**

Nietzsche, 17

**O**

Olivennes, Denis, 305  
 Oury, Jean, 30

**P**

Papon, Maurice, 265  
 Passet, René, 118  
 Péliçon, Gilles, 305  
 Perchet, Michel, XII, 301  
 Piazzini, Vincent, XIII, 37  
 Pigeyre, 292  
 Pinault, François-Henri, 305  
 Porras, 183  
 Prate, Guillaume, XVIII, 323

**R**

Rappin, Baptiste, XV, 11  
 Rasulo, Jay, 305  
 Ricœur, Paul, 5, 366  
 Rogers, Carl, 12, 284, 400  
 Rojot, J., 286

Romney, 69  
 Roustang, François, 357

**S**

Sainsaulieu, R. de, 8  
 Scaringella, J.-L., 286  
 Schein, E., 283  
 Schutz, Will, 159  
 Senge, Peter, 106  
 Sennett, Richard, 368  
 Smith, Adam, 267  
 Stacke, E., 158

**T**

Talhouët, Bertrand de, 305  
 Testa, Charles de, XII, XVIII, 423  
 Tompkins, Penny, 66, 74  
 Tosquelles, François, 26  
 Touati, Jean, XIII, 397  
 Trigano, Gilbert, 305  
 Trigano, Serge, 305

**V**

Valéry, Paul, 56  
 Varaut, Laurence, XV, 143  
 Vernazobres, Philippe, XII, 279  
 Vincent, Anne-Elisabeth, XVIII, 387  
 Viveret, Patrick, 119  
 Voltaire, 14

**W**

Warner, Terry, 97, 103  
 Watzlawick, Paul, 180  
 Weinberg, Serge, 305  
 Welch, Jacques, 309  
 Whithmore, John, 429  
 Whitmore, John, 284, 293, 309



# Index

## A

accompagnement  
- business, 428  
- d'équipe, 428  
- dans la durée, 158  
- du changement, 180  
- individuel, 428  
accréditation, 392  
acculturation, 108  
agilité, 303  
AIRBUS, 340  
Alter & Coach, 342  
altérité, 3, 248  
analyse transactionnelle, 118, 156, 383  
anglais, 257  
angoisse, 25  
Antiquité, 13  
application, 96  
apprenance, 106  
appropriation individuelle, 233  
aptitudes, 298  
art, 241  
artiste, 241  
Association européenne de coaching  
(AEC), 388  
assurance qualité, 390  
authentique, 25  
autoévaluation, 102  
autonomie, 137  
autorité, 210, 215  
avantage compétitif durable, 105  
aveuglement, 414

## B

bénéfices secondaires, 126  
biens de consommation, 168  
bienveillance, 319

bilinguisme, 260  
binôme de coachs, 157

## C

causalité  
- circulaire, 51  
- linéaire, 51  
certification, 317  
chasseurs de têtes, 310  
coaché-auteur, 244  
coach-écrivain, 249  
coaching  
- cosmétique, 327  
- d'action, 5  
- d'entreprise, 109  
- d'équipe, 108, 153, 155  
- d'état, 5  
- d'évolution, 34  
- de crise, 34  
- de sens, 34  
- de situation, 34  
- des politiques, 149  
- existentiel, 31  
- externe, 326  
- individuel, 107  
- interne, 325, 423  
- politique, 170  
- prescrit, 201  
- solidaire, 388  
- sportif, 347  
- stratégique, 83  
- systémique, 49  
coachs  
- externes, 342  
- internes, 342  
code de déontologie, 389  
cohérence, 157

- cohésion, 157
- Comité d'agrément et de déontologie (CAD), 392
- compassion, 131
- compétence, 298
- compétitivité, 320
- concentration technique, 69
- confiance, 40, 412
- confidentialité, 44, 244, 412
- connaissance de soi, 216, 437
- conscience
  - collective, 383
  - intégrale, 383
  - personnelle, 383
  - professionnelle, 266
- considération, 98
- consommateur-fournisseur, 367
- constellations familiales, 383
- constructivisme, 56
- continuité, 84
- contrat tripartite, 200
- contre-transfert, 86
- contrôle, 159
- coût du coaching stratégique, 89
- création de valeur, 291
- créativité, 247
- croyanances, 128
- culture, 84
  - d'entreprise, 107, 425
  - de marché, 334
  - du développement, 334
- D**
- délégation, 235
- dépassement de soi, 314
- dépendance, 126
  - du coach, 133
  - du coaché, 130
- deuil, 451
- development center, 343
- développement
  - des compétences, 296
  - des ressources humaines, 313
  - durable, 117, 169, 271
  - personnel, 137
  - professionnel, 365
- dialectique du maître et de l'esclave, 4
- direction en conscience, 272
- distanciation, 247
- diversité, 307
- dominant/dominé, 119
- doute, 7
- DRH, 301
- droit individuel au coaching, 316
- durabilité, 19
- E**
- EADS, 337
- échelle du docteur Maultsby, 140
- école de Palo Alto, 49
- écologie, 168
  - du coaché, 59
- écoute active, 319
- effet miroir, 222
- efficacité, 290
- effort, 96
- engagement, 171
  - politique, 167
- enjeu
  - disciplinaire, xv
  - épistémologique, xix
  - éthique, xx
  - institutionnel, xvii
  - poétique, xxi
- entraînement du coach, 45
- entraîneur, 363
- entreprise apprenante, 105, 182
- entretiens préliminaires, 87
- éthique, 42, 167, 171, 214
- étiquettes, 448
- être en devenir, 41
- Être-là, 24
- évaluation, 102
  - des effets du coaching, 289
- événement, 26
- évolution des mœurs, 172

exercice du pouvoir, 262

EXPAND, 339

expérience, 38

expériences paroxystiques, 118

expérimentation, 384

## F

facteurs de gratification, 126

Fédération francophone des coachs

professionnels (FFCPro), 388

feed-back, 160, 380

~ à 360°, 212

~ à 360°, 340

Firo B, 340

fluidité, 95

formation des coachs, 33

formations, 274

fuite, 98

## G

gestalt-thérapie, 118

gestion, 193

~ de carrière, 296

gouvernance

~ citoyenne, 170

~ par l'éthique, 167

## H

holisme, 214

humanisme, 308

humilité, 209

hypnose

~ conversationnelle, 399, 406

~ éricksonienne, 118, 362

## I

ICFF, 388

imaginaire collectif, 185

imagination, 215

immonde, 19

implication, 96, 247

impuissance, 349

inattendu, 27

inclusion, 159

inconscient, 28

~ cognitif, 73

inculture d'entreprise, 215

injonction contradictoire, 145

innovation, 231

innovations managériales, 282

intégrité, 271

intelligence

~ collective, 184

~ émotionnelle, 41

~ relationnelle, 155

International Coaching Fédération (ICF),

388

Internet, 168

intimité, 448

introjection, 88

intrusion, 201

invention, 232

## J

jeu, 160, 232

~ de rôle, 273

Johari, 381

## K

kaizen, 102

knowledge management, 187

## L

leader-coach, 435

leaders mutants, 116

leadership, 210

lecteur-coach, 249

légitimité, 102, 392

logique

~ d'abondance, 187

~ du tiers inclus, 53

lutte, 98

## M

maïeutique, 148

manager

- -coach, 316, 441
- conscient, 268

masque, 451

- professionnel, 268

maturité, 110

MBTI, 340, 436

- Myers-Briggs Type Indicator, 461

mentorat, 359

mentoring, 343

métacommunication, 248

méthode

- GROW, 379

métiers impossibles, 348

mises en situation, 160

mixité, 307

modèle

- GROW, 429
- MBTI, 380

modernité, 13

modes managériales, 281

mutation, 115

## N

narcissisme, 147, 222

- négatif, 223
- positif, 222

non-

- changement, 349
- ingérence, 363
- jugement, 351

## O

ONG, 169

ontologie, 210

oralité, 244

organisations professionnelles de coaching,  
387

ouverture, 159

## P

parlêtre, 364

parole

- analytique, 30
- pleine, 30

patrimoine transmis, 41

paysage métaphorique, 66

pensée

- conceptuelle, 64
- métaphorique, 64

pérennité, 320

personne, 268

philosophes, 307

pluridisciplinarité, xv

posture

- « caméléon », 458
- « en conscience », 456
- « miroir », 458
- de coach, 181
- de coaché, 133
- de counselling, 284

pouvoir, 115, 217, 268, 438

- créateur, 115

pratique

- du discernement, 143
- du feed-back, 319
- psychothérapeutique, 397

préférences, 461

préparation, 89, 374

prescripteur, 127

présélection de coaches, 391

principe

- d'exclusivité, 316
- d'universalité, 316
- de fluidité, 96
- de responsabilité, 57
- de subsidiarité, 184

prise de risque, 236

Process Com, 436

profession, 214

professionnalisation du coaching, 341

profil de développement du leadership, 110

programmation neuro-linguistique, 118,  
383

projection, 88

psychanalyse, 118  
 psychologie cognitivo-comportementale,  
 364  
 puissance symbolique, 215  
 pyramide  
 ~ de Dilts, 381  
 ~ des besoins, 118

## Q

questionnement, 234

## R

rationalisation des pratiques, 289  
 récit  
 ~ autobiographique, 244  
 ~ d'expérience, 249  
 reconnaissance, 159  
 ~ impossible, 365  
 référencement des coachs, 289  
 réflexe  
 ~ conditionnel, 127  
 ~ inconditionnel, 127  
 réflexivité, 195, 252  
 regard des autres, 224  
 règles  
 ~ de conduite, 44  
 ~ de confidentialité, 319  
 ~ de déontologie, 319  
 relation  
 ~ coach → coaché, 328  
 ~ coach → entreprise, 326  
 ~ coaché → coach, 329  
 religions, 307  
 rencontre, 26  
 repères, 84  
 répétition, 232  
 représentation (crise de la), 214  
 résilience, 173  
 résistance au changement, 414  
 responsabilité, 135, 137  
 ~ citoyenne, 167  
 ~ en entreprise, 217  
 ~ sociale, 168

retour à soi, 147  
 rêve éveillé, 69  
 rien, 33  
 risque d'instrumentalisation, 296  
 roue des personnalités, 351

## S

sagesse, 268  
 savoir-  
 ~ être, 273  
 ~ faire, 273  
 science cognitive, 71  
 sensibilisation au coaching, 428  
 sentiment d'appartenance, 427  
 Société française de coaching (SFCoach),  
 388  
 sociétés du CAC 40, 285  
 sociogramme, 91  
 son  
 ~ culturel, 258  
 ~ naturel, 258  
 style de management, 293  
 suicide, 367  
 superviseur, 137  
 supervision, 88, 358  
 ~ du coach, 125, 225  
 sur-mesure, 55  
 symptôme, 368  
 Syndicat  
 ~ de conseil en évolution  
 professionnelle (Syntec), 389  
 ~ professionnel des métiers du  
 coaching, 389  
 syndrome du homard, 318  
 synergies relationnelles, 157  
 systémique, 50

## T

taxonomie des coachings, 34  
 taylorisme, 12  
 team-  
 ~ building, 156, 428  
 ~ coaching, 156

technique de thérapie brève PNListe, 399

test de personnalité MBTI, 415

théorie

~ de l'organisation, 399

~ du champ, 355

~ organisationnelle, 159

transfert, 86

transformation

~ collective, 117

~ personnelle, 118

transparence, 188

transpassibilité, 25

transpossibilité, 26

triangle de Karpman, 134

## U

utilitarisme, 15, 210

## V

valeur durable, 107

valeurs, 269

~ personnelles, 41

valorisation, 222

village mondial, 168

vision, 181

~ -ambition, 39

~ partagée, 179–180

vocation, 263

voix, 255

volontariat, 186

vulnérabilité, 319

