

FRANÇOIS DELIVRÉ

Le métier de COACH

3^e édition

Spécificités

Rôles

Compétences



EYROLLES

Le métier de COACH

Le coaching est à la mode, mais le coach demeure un inconnu. Au-delà des qualités communément admises en relation d'aide, quels sont les savoir-faire nécessaires à l'exercice de cette profession ?

En utilisant la forme originale d'une correspondance pédagogique, l'auteur propose et décrit un ensemble de sept compétences fondamentales déployées dans tout coaching. Il distingue également quatre types de coaching portant respectivement sur les personnes, les relations, les groupes et les organisations.

Toutes les questions importantes qui concernent le métier de coach sont abordées : les techniques d'entretien, la déontologie, la supervision, le business de coaching, etc.

Le livre retrace également l'essor du coaching et donne un sens aux raisons de l'engouement actuel pour cette forme d'accompagnement personnalisé. Il clarifie les éléments de connaissance de soi, de vigilance et de qualité d'être que doit développer un coach pour bien exercer son métier.

Sous forme de « bonus », cette troisième édition donne également accès à plusieurs conférences prononcées par l'auteur depuis la parution du livre.

Un ouvrage destiné :

- aux coachs confirmés ;
- à ceux qui veulent le devenir ;
- aux prescripteurs de coaching ;
- à tous ceux et celles qui suivent un coaching.



© Hélène Reuss

François Delivré : Homme d'art et de méthodes, polytechnicien. Après vingt années de responsabilités opérationnelles, il est devenu consultant indépendant en organisation et relations humaines spécialisé en coaching. Actuellement, il intervient surtout en tant que superviseur de coachs, auteur et conférencier. Avec François Souweine et Noëlle Philippe, il a créé en 2003 l'Académie du Coaching qui forme des coachs professionnels en entreprise. Chercheur de sagesse, il trouve aussi sa joie dans la sculpture, l'art du conte et la transmission de ses savoirs.

Découvrez l'auteur



Découvrez l'ouvrage



www.brefs.info/fr
www.academie-coaching.com

www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : 55690

ISBN : 978-2-212-55690-2

Illustration : L'ancienne et la nouvelle armée. © Succession Picasso 2002

Saint-Denis, Musée d'Art et d'Histoire. Cliché : Irène Andréani

Couverture : Studio Eyrolles © Editions Eyrolles

Le métier de
COACH

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

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, 2002, 2004, 2013

ISBN : 978-2-212-55690-2

François Delivré

Le métier de
COACH

EYROLLES



*À Éloïse, Andréa et Anouk
Syane, Manon et Louise
Inès et Samy,
belle vie.*

*Efforce-toi que ton livre comble un besoin, et que cette
utilité t'améliore. Ainsi seulement, il est terminé.*

Girolamo Candano
Mathématicien du xv^e siècle

SOMMAIRE

1. ADRESSE AUX LECTEURS	1
Chers clients, Madame, Mademoiselle, Monsieur	1
Cher(e)s confrère(s)/consœur(s)	11

Partie 1 - Théorie des pratiques

2. LES MULTIPLES VISAGES DE MR ET MS COACH	17
Retrouvailles	17
Qualités et compétences	19
Tout le monde peut-il faire du coaching ?	19
Les arnaqueurs du coaching	20
<i>Mr and Ms Coach, superman and superwoman</i>	21
Les coachs professionnels	24
Contenu et forme du livre	25
3. QU'EST-CE QUE LE COACHING ?	27
Définitions du coaching	27
La grande mode du coaching dans les entreprises	30
Le coaching en France	33
Le coaching grand public	36
Le fourre-tout du coaching	40
4. TYPOLOGIE DES COACHINGS	49
Coaching centré sur la personne	51
Coaching centré sur les relations	51
Coaching de managers	52
Coaching de dirigeants	52
5. LE MÉTIER DE COACH	55
À quoi reconnaît-on un « pro » ?	55
Les quatre visages de l'identité professionnelle	57
Bonheur professionnel et problèmes d'identité	59
Questions pour devenir coachs	60
6. QUI PEUT QUOI ?	
(LE POUVOIR EN COACHING)	63
Rencontre au Wagram	63
« Pouvoir pour » et « pouvoir sur »	64
Analyser les relations de pouvoir	68
La répartition des pouvoirs en situation de coaching	69
La déontologie : réguler le jeu des pouvoirs	74
Une déontologie au quotidien	76
Faire face à un problème déontologique	81

Partie 2 - Les fondamentaux

7. SEPT FONDAMENTAUX	89
Une partie délicate	89
« Mes » fondamentaux ou « les » fondamentaux ?	90

L'attitude d'aide	93
Consensus sur les fondamentaux	95
8. PREMIER FONDAMENTAL : L'ANALYSE DE LA DEMANDE	97
En fin de compte, qu'est-ce qu'« il » veut ?	97
Pourquoi l'identification de la demande est-elle un fondamental ?	98
Procédures d'identification de la demande : RPBD	101
9. DEUXIÈME FONDAMENTAL : CONTRATS	117
Le triple contrat	117
Le contrat d'affaires et le business de coaching	118
Le contrat relationnel	123
Le contrat triangulaire	124
Les enjeux secrets	125
10. TROISIÈME FONDAMENTAL : DIAGNOSTIC	129
Les interventions d'un professionnel	129
Comment poser un diagnostic ?	131
Mettre en boîte le client ?	133
Qu'est-ce qu'une personnalité ?	134
Les quatre « I » qui sculptent nos personnalités	137
Les personnages du schéma d'identité	138
Maîtriser une théorie de personnalité, un fondamental	144
Faut-il partager le diagnostic avec le client ?	145
Les principales théories de la personnalité	146
Les approches psychologiques qui ne se réfèrent pas à une théorie de la personnalité	158
Choisir un référent	162
11. QUATRIÈME FONDAMENTAL : CADRE DE RÉFÉRENCE	165
Tout a été dit, ou presque	165
Cadre de référence	166
Interventionnisme et non-interventionnisme en coaching	168
Trois modèles pour utiliser le cadre en coaching	169
12. CINQUIÈME FONDAMENTAL : PROCESSUS, CONTENU ET SENS	175
Trois compagnons	175
Le contenu	178
Les processus	178
Le sens	186
Coaching de sens : cohérence et amour	193
Mr et Ms Coach, danseurs	197
13. SIXIÈME FONDAMENTAL : CHANGEMENTS ET DEUILS	199
On ne peut pas ne pas changer	199
Freud, Descartes, Rogers et Erickson	201
Coach ou client : qui détient le levier du changement ?	205
Changer, un ou deux ?	207
Bilan du changement	214
Deuils	216
14. SEPTIÈME FONDAMENTAL : TRANSFERT ET AUTONOMIE	225
Un mariage	225
Pourquoi nous écoutent-ils ?	226
Une histoire de transfert	227
Qu'est-ce que le transfert ?	229
Attitudes face au transfert	229

Le coach supposé savoir et le coach sachant	230
Le contre-transfert	231
Transfert et autonomie	232
L'usage du transfert en coaching	234
15. INTERVENTIONS DE COACHING ET FICHES RÉCAPITULATIVES	237
Opérations de coaching	237
Fiches récapitulatives d'un coaching	246

Partie 3 - Pratique de théories

16. COACHING CENTRÉ SUR LA PERSONNE	251
Qui demande un coaching centré sur la personne ?	251
Une fausse limite : la frontière thérapeutique	254
La boîte à outils de l'atelier d'un coach (partie « personnalités »)	258
Coacher la personne d'un client	259
Un exemple de coaching de personnalités	265
17. COACHING CENTRÉ SUR LA RELATION	269
Spécificité du coaching centré sur la relation	269
L'atelier relationnel d'un coach	271
Coacher sur les relations	273
18. COACHING DE MANAGERS	279
Panique au laboratoire	280
Consultant ou coach ?	282
Le coaching centré sur le management	283
Qu'est-ce qu'un groupe ?	287
Une boîte à outils de coach de managers	289
L'atelier d'un coach de managers	308
Le coaching d'équipe	310
19. COACHING DE DIRIGEANTS	313
Un coaching très facile et très difficile	313
Accompagner un dirigeant	314
Coacher un dirigeant, summum du métier ?	316
Aider un dirigeant à mieux vivre son identité professionnelle	317
Une méthode de diagnostic et d'intervention auprès des dirigeants	325
Le dirigeant et son coach	355
20. SUPERVISION ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL	357
La supervision	358
La santé psychologique du coach	360
21. LA DERNIÈRE LETTRE	365

Partie 4 - La personne du coach

22. JOURNAL DE PRINTEMPS	369
12 mars : un taureau me broie la main	369
13 mars : ouverture d'un journal	371
10 avril : une nouvelle école ?	371
15 avril : suis-je fait pour ce métier ?	372
23 avril : la promenade	372
7 mai : un piège pour les seniors	373
18 mai : le coaching « américain »	374

Sommaire

3 juin : avant tout, traiter le problème du client	376
13 juin : coach par réparation ?	378
17 juin : art et coaching	378
19 juin : du temps pour devenir coach	381
20 juin : jeux psychologiques	382
23. JOURNAL D'ÉTÉ	385
3 juillet : une déontologie de terrain	385
6 juillet : distance et espace	386
8 juillet : déontologie	386
17 juillet : le génie	387
13 août : transfert	389
26 août : décision	390
4 septembre : un corps de rêve	390
8 septembre : prérequis pour s'engager dans le métier	391
16 septembre : le client parfait	391
18 septembre : estime de soi (1)	393
19 septembre : baptême	393
20 septembre : estime de soi (2)	394
24. JOURNAL D'AUTOMNE	397
4 octobre : le journal féminin	397
14 octobre matin : avec les types de personnalité	398
14 octobre après-midi : sans les types de personnalité	399
15 octobre : contrainte de temps	399
17 octobre : la fête et le T-shirt	400
2 novembre : la posture professionnelle	401
12 novembre : le dentiste	402
14 novembre : la huitième compétence fondamentale	403
4 décembre : conférence sur la posture de coach – la parité	403
8 décembre : spécificité du coach en entreprise (1)	404
9 décembre : spécificité du coach en entreprise (2)	405
12 décembre : coaching et thérapie (1)	406
13 décembre : coaching et thérapie (2)	406
18 décembre : reconnaissance	406
20 décembre : feed-back	407
25. JOURNAL D'HIVER	409
6 janvier : le corbeau	409
6 janvier : la condition humaine	410
12 janvier : c'est ma faute, c'est ma faute...	411
8 janvier : que choisir comme formation ?	411
11 janvier : une âme triste	416
12 janvier : serait-il un bon coach ?	416
19 janvier : l'argent	417
23 janvier : la tentation de toute-puissance	417
19 février : faut-il une thérapie ?	420
3 mars : développement personnel en groupe	428
12 mars : prendre soin de soi	429
21 mars : nouveau printemps	430
ANNEXES	433
INDEX	455

1.

ADRESSE AUX LECTEURS

Une histoire de coaching : la vôtre - Quelques-unes de vos questions - Pourquoi faites-vous un coaching ? - FAQ : coût, durée, etc. - Comment se déroule un coaching ? - Deux préjugés à écarter - Quatre méfiances louables - Trois illusions à perdre - Votre coach est-il un bon professionnel ? - Adresse aux confrères - Les quatre composantes du métier de coach.

CHERS CLIENTS, MADAME, MADEMOISELLE, MONSIEUR

Il était une autre fois un homme (ou une femme) qui envisageait de suivre un coaching¹.

Ou encore... : il était une fois un autre homme (ou une autre femme) qui avait vaguement entendu parler du coaching...

À moins que, enfin... : il était une fois un homme (ou femme) que son entreprise avait prié(e) plus ou moins fermement de faire un coaching.

Cet homme, cette femme, c'est vous. Et vos grandes questions sont :

- « Le coaching, qu'est-ce que c'est ? »
- « À quoi cela sert-il ? »
- « Combien de temps cela prend-il ? »
- « Combien cela coûte-t-il ? »

Comme beaucoup de francophiles, je trouve les néologismes de coach, coaché et coaching assez barbares. Il serait préférable d'utiliser un mot français, mais notre culture est ainsi faite qu'elle révère plus les innovations à consonance anglo-saxonne que les néologismes français. Pour limiter la casse linguistique, j'utiliserai le plus possible le mot de « client » en lieu et place de « coaché ».

Bref, vous vous demandez dans quelle aventure vous vous embarquez. Dès que vous aurez pris la décision d'avoir recours au coaching, une autre question surgira : « Qui est le coach avec lequel je vais travailler ? »

Ce livre vous apportera des réponses, beaucoup plus qu'il ne vous en faut. Il est en effet destiné aux coachs chevronnés, à ceux qui souhaitent le devenir ainsi qu'aux DRH ou hiérarchies d'entreprise qui prescrivent des coachings. Mais comme j'imagine que vous n'aurez pas forcément le goût ni le temps de vous plonger dans les subtilités de ce (nouveau) métier, j'ai rédigé pour vous ces premiers paragraphes en forme de synthèse.

Le coaching, **qu'est-ce que c'est ?** **À quoi cela sert-il ?**

Il y a plusieurs types de coaching, et de multiples définitions qui donnent lieu à des débats passionnés au sein de la profession naissante. La distinction la plus fréquente consiste à restreindre le coaching à l'accompagnement d'une personne dans son contexte professionnel ou à l'étendre au contraire à l'ensemble de la vie personnelle, relationnelle, etc. Dans le cas du coaching en milieu professionnel, une distinction secondaire consiste à considérer le coaching comme l'accompagnement d'un salarié quel que soit son niveau hiérarchique ou à se restreindre à celui des managers et dirigeants. Ce livre parlera abondamment de ces diverses perceptions du coaching¹.

Voir le chapitre 2.

Voici une définition provisoire : c'est une série d'entretiens individuels entre vous-même et un tiers extérieur dont c'est le métier (le coach). Ces entretiens ont pour but de vous aider à atteindre vos objectifs et à réussir votre vie personnelle ou professionnelle en trouvant vous-même vos propres solutions.

Prenons quelques exemples de situations pour lesquelles un client a recours à un coaching.

On trouve d'abord une série de questions, problèmes ou projets liés à la **personne** comme :

- « *Pourquoi ne suis-je plus motivé ?* »
- « *J'ai envie de changer de métier.* »

- « *Je voudrais changer d'entreprise.* »
- « *Je fais le vide autour de moi.* »
- « *Je manque de temps.* »
- « *J'ai du mal à être la seule nana au milieu de tous ces mecs (sic).* »

Ce premier type de coaching a pour but de vous aider à développer votre potentiel et à atteindre vos objectifs. Le coach vous accompagne dans votre réussite.

Viennent ensuite des problèmes portant sur les **relations** :

- « *Mon collaborateur dysfonctionne (râle tout le temps, ne rend pas compte, ne fait rien, n'est plus motivé...).* »
- « *Mon collègue me fait la gueule.* »
- « *Mon patron est odieux, pervers, persécuteur, etc.* »
- « *Je ne peux pas supporter Monsieur X.* »
- « *Avec Mademoiselle Y., ça va mal finir.* »

Ici, le problème est différent. Le coach va bien sûr regarder avec vous quelle est la part du problème liée à votre personnalité, mais il vous aidera aussi à voir en quoi c'est la relation elle-même qui souffre et ce que vous pouvez faire pour l'améliorer.

Troisième cas : vous êtes **manager**. La nature des problèmes que vous pouvez traiter en coaching change encore, car elle est liée à l'exercice de vos responsabilités :

- « *On perd du temps en parlote.* »
- « *Les réunions de mon comité de direction sont mortellement inefficaces.* »
- « *Mes collaborateurs travaillent chacun dans leur coin.* »
- « *Mon équipe ne cesse de vanter les louanges de mon prédécesseur.* »
- « *Je ne sais pas ce que font mes gens ni où ils sont.* »
- « *Un sale climat s'est installé dans mon comité de direction, les gens se tirent dans les pattes.* »

Le coach vous permet alors de mieux comprendre les phénomènes de groupe et vous accompagne dans la recherche d'options de management.

Peut-être avez-vous enfin des responsabilités de **dirigeant**. Vous faites face à des problèmes comme ceux-ci :

- « *Un concurrent vient de sortir un nouveau produit qui menace notre existence.* »
- « *Mes services fonctionnels ronronnent.* »

- « *Je risque de déposer le bilan dans quinze jours.* »
- « *Notre organigramme est obsolète.* »
- « *Nous sommes absorbés par le groupe Z.* »
- « *J'ai pris mon adjoint en flagrant délit de magouille.* »

Dans cette dernière dimension, le coach vous aide à mieux vivre et exercer vos responsabilités de dirigeant.

Ces quatre facettes du coaching ne sont pas exclusives l'une de l'autre, mais requièrent de la part de votre coach des compétences différentes.

Quelle que soit la nature de votre coaching, le rôle du coach est de vous aider d'abord à clarifier votre problème ou votre projet, puis à rechercher les solutions qui vous conviennent. Grâce à la relation privilégiée qu'il noue avec vous, grâce à son recul et au miroir qu'il vous offre, grâce enfin à des compétences professionnelles qui font l'objet de ce livre, le coach vous permet d'aller plus efficacement et rapidement là vous voulez aller.

Combien de temps faut-il ? **Comment** cela se passe-t-il ?

Combien de temps dure un coaching ?

Il ne devrait pas y avoir de réponse standard en la matière, mais la banalisation du coaching et les contraintes budgétaires des grandes entreprises les orientent actuellement en France vers une durée moyenne de 15 à 20 heures réparties sur trois mois à un an. Cette durée est adaptée à certaines problématiques, mais trop courte pour d'autres. Ainsi, changer complètement d'orientation professionnelle demande un coaching d'un à trois ans alors qu'il suffit parfois d'une seule séance pour aider un client à prendre une décision.

Vous et votre coach devez aborder cette question au début de l'intervention pour ne pas avoir de mauvaise surprise par la suite et un coach professionnel peut vous indiquer ce qu'il est réaliste de faire dans le laps de temps imparti. Certains coachs demandent une première étape de deux ou trois séances avant de s'engager dans la durée. L'essentiel reste que les choses soient claires au départ et que les limites de la durée du coaching soient convenues.

■ Quelle est la durée des séances ?

Les entretiens durent habituellement d'une à trois heures, exceptionnellement une journée.

■ Quelle est la fréquence des entretiens ?

Là encore, elle est très variable. Cela peut aller de toutes les semaines en cas d'urgence à une fois par mois, rarement moins.

■ Où a lieu le coaching ?

Plusieurs options sont possibles : l'entreprise, le cabinet du coach ou un lieu neutre. L'endroit où se déroule le coaching a son importance, surtout si vous êtes pressé(e) par le temps et vous demandez comment vous allez caser les séances de coaching dans votre agenda surchargé. Votre coach a souvent les mêmes problèmes, sauf s'il débute. Vous pouvez accepter le lieu défini par votre coach, essayer d'imposer le vôtre, ou négocier.

■ Comment se déroule un coaching ?

Tout dépend des accords qui se mettent en place au départ entre vous-même, le coach et votre entreprise. Le coach mène ensuite l'intervention avec son propre savoir-faire. Il s'agit parfois de vous apporter en urgence une aide immédiate, mais le plus souvent de vous amener à prendre conscience de vos propres freins, de vos ressources inexplorées et d'être ainsi plus conscient des conséquences de vos décisions. Bien évidemment, le coach n'est pas là pour prendre celles-ci à votre place.

■ Combien coûte le coaching ?

Le prix de l'heure facturée à l'entreprise se situe couramment entre 200 euros et 350 euros, parfois le double pour des coachings exceptionnels ou des coachs réputés. Si vous voulez vous offrir les services d'un coach à titre privé, le prix est voisin de celui des thérapeutes : 60 euros à 100 euros. La Fédération internationale de coaching (ICF), qui est l'organisation professionnelle la plus représentative aux États-Unis, parle de 100 dollars à 150 dollars par heure pour les coachings privés, ce qui est un peu plus élevé.

Pourquoi se faire coacher ?

La grande mode du coaching

Ce paragraphe reprend de nombreux éléments d'un article écrit en 1999 pour *La Jaune et la Rouge*, revue des anciens élèves de l'École polytechnique.

Le coaching n'existait pas il y a vingt-cinq ans. Pourquoi y avoir recours maintenant ?

Entreprendre un coaching n'est évidemment pas la seule façon d'avancer dans vos problèmes ou projets. Vous faire accompagner par un coach deviendrait-il une sorte d'obligation sociale, parce que « tout le monde a maintenant un coach » ou bien parce que « mon entreprise m'y oblige » ?

Les choses ont beaucoup changé en quelques années. Du côté des entreprises, ce type d'accompagnement avait en effet été longtemps considéré avec méfiance ou amusement. Il acquiert peu à peu droit de cité et le début des années 2000 a marqué à cet égard en France une grande éclosion du coaching qui avait été pressentie par de rares précurseurs il y a dix ans.

Car il n'y a pas si longtemps encore, en entreprise, se voir proposer un coaching pouvait être considéré comme un mauvais signe. Beaucoup d'entreprises considéraient qu'il s'agissait de l'ultime

Pour ne citer que quelques clients de l'auteur : Renault, EDF, la SNCF, la DGA.

Les grandes entreprises ont aussi recours à des coaches « internes ».

moyen pour traiter les difficultés psychologiques de salariés que l'on estimait par ailleurs compétents, mais vis-à-vis desquelles le management traditionnel s'était cassé les dents. Désormais les grandes sociétés semblent décidées à faire aussi appel à des professionnels externes pour offrir à leurs cadres à haut potentiel un accompagnement personnalisé, malgré le coût élevé de l'opération. Cette évolution a connu un essor spectaculaire depuis l'an 2000.

La notion de coaching elle-même s'est étendue au grand public et peut-être songez-vous à vous adresser à un coach privé pour parvenir « là où vous voulez parvenir » ou simplement « aller mieux », en imaginant que recourir à un coach sera moins difficile et plus rapide que de vous adresser à un thérapeute. C'est la tendance actuelle du coaching aux États-Unis. Selon la Fédération internationale de coaching, citée plus haut, les gens ont recours au coaching parce qu'ils veulent « plus » : *People hire a coach because they want more, they want to grow, they want it easier. It's as simple as that. Coaches help*

a client get all three. Quickly[■]. Le chapitre 3 traitera de ce type particulier de coaching de réalisation de soi qui se répand en France et que l'on appelle parfois « live coaching ».

La nouvelle demande de coaching, si intéressante soit-elle sur le fond, est pourtant lourde de risques car l'offre ne suit pas vraiment. Vous risquez donc de vous retrouver entre les mains de soi-disant professionnels qui ne disposent pas de l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de ce nouveau métier ou ne l'exercent que par intérêt mercantile.

« Les gens ont recours au coaching parce qu'ils veulent grandir et ceci, de façon plus facile. C'est aussi simple que cela. Un coach aide les gens dans les trois domaines. Rapidement. »

Avoir recours au coaching : préjugés, méfiance et illusions

Recourir au coaching ? Pourquoi pas si cela peut m'aider ? Mais avant de commencer, quels sont les préjugés à écarter, les illusions à perdre et les méfiances légitimes ?

■ Deux préjugés

- Votre premier préjugé pourrait être de croire qu'avoir recours au coaching, c'est être faible. Cette idée a longtemps été partagée en entreprise par de nombreux responsables que l'on entend dire : « Un manager qui se respecte n'a pas besoin d'aide. » Chez les salariés, si le recours au coaching est proposé par l'entreprise, on entendrait : « Si l'entreprise me propose un coaching, c'est que je suis mauvais. » Un dentiste à qui je parlais de ce livre me disait : « Ces trucs-là, c'est pour les gens fragiles. »
- Un autre préjugé serait de considérer que les techniques de coaching appartiennent, comme celles du management, aux sciences « molles » (par opposition aux sciences exactes) et qu'elles sont par conséquent peu crédibles. Cette vision des choses s'observe souvent chez les clients de formation scientifique ou technique, mais beaucoup d'entre eux acceptent de s'en défaire lorsqu'ils découvrent l'étendue et la pertinence des modèles théoriques élaborés depuis trente ans dans le domaine de la psychologie individuelle, de la dynamique des groupes et de la sociologie des organisations.

I Quatre méfiances

- La première est que l'intervention provoque des dégâts psychologiques. Elle est fondée, car la relation subtile qui s'établit lors du coaching incite fatalement, un peu comme dans une psychanalyse, à accorder beaucoup de poids à ce que dit le coach, soit en le gobant, soit en s'y opposant. Pour vous assurer que votre coach n'est pas un amateur qui joue au « psy », assurez-vous des méthodes qu'il emploie, de sa formation en psychologie, de son expérience et de sa recommandabilité sur le marché.
- La deuxième est de tomber sur un beau parleur qui vous fera faire n'importe quoi. Elle correspond à un risque réel. Mais la professionnalisation du métier depuis dix ans restreint à présent ce risque car les coachs non formés ne passent plus la porte des entreprises. Les certifications sont devenues la règle. Quoi qu'il en soit, précisez les conditions du contrat de coaching, demandez au coach sa déontologie et n'hésitez pas à l'interroger si vous avez l'impression qu'il dérive (un bon professionnel sait gérer ce type d'affrontement entre coach et client).
- Troisième méfiance : que le coaching devienne une thérapie déguisée dans laquelle vous devriez vous dévoiler psychologiquement devant un monsieur ou une dame qui considéreront que vos difficultés viennent uniquement de vous. Or vous appartenez à un milieu qui n'est pas neutre vis-à-vis du problème que vous amenez et votre coach doit donc savoir décoder ce qui s'y passe. Dans le cas du coaching centré sur la vie professionnelle, assurez-vous qu'il connaît le milieu des entreprises et quelle est son expérience du terrain.
- Quatrième méfiance (si vous êtes salarié) : que la confiance que vous êtes prêt(e) à accorder au coach se retourne un jour contre vous. Sans faire de paranoïa, c'est là encore un risque dont il faut se prémunir par des clauses de confidentialité qui doivent se traduire concrètement dans les accords passés entre vous et l'entreprise, entre vous et votre coach, entre votre coach et l'entreprise. Beaucoup de coachs, dans l'intention louable de protéger leur client, disent qu'une confidentialité totale est impérative. « Offrez le coaching aux salariés, disent-ils à l'entreprise, mais n'exigez rien en retour. » Mais l'entreprise qui paie est en droit – sinon en devoir – de dire son mot. La solution est donc de construire au début du coaching un contrat triangulaire[■] qui précise les attentes et responsabilités de l'entreprise, du coach et du client. Ce contrat doit impliquer le management parce qu'il peut

La notion de contrat triangulaire est explicitée au chapitre 9.

aussi avoir tendance à se décharger sur votre coach de ses propres responsabilités.

Si cette question vous préoccupe, parlez-en dès le départ au coach et à votre entreprise, puis faites confiance à votre intuition pour accepter ou refuser le coaching.

■ Trois illusions

- La première serait de croire que le coach va vous apporter des réponses, et vous dire ce qu'il faut que vous fassiez pour résoudre votre problème. En fait, son savoir-faire consistera souvent à vous poser les bonnes questions. C'est donc vous qui travaillerez sur vous-même, en acceptant de vous interroger à partir des questions posées, en reconsidérant vos points de vue sur vous-même, les autres ou votre situation à partir de nouveaux éclairages proposés par le coach. Peut-il aller au-delà et intervenir, conseiller, recommander ? Les avis des professionnels sont partagés sur ce point. Certains pensent qu'il faut en rester à un questionnement permettant au client de découvrir sa solution alors que d'autres estiment que des interventions directes sont parfois déterminantes si elles sont effectuées au bon moment par un coach compétent.
- Une deuxième illusion consiste à s'imaginer que le coaching est une sorte de thérapie payée dans l'entreprise. Si vous êtes dans ce cas, vous ne redoutez pas, comme dans le paragraphe précédent, que le coaching se transforme en thérapie, vous l'espérez ! « Moi qui ai toujours hésité à aller voir un psy, vous dites-vous, je vais enfin pouvoir m'occuper de moi, voir ce qui ne va pas. Et tout ça aux frais de la princesse. » Attention, si le coaching a indéniablement un aspect psychologique, il est tout de même payé par votre entreprise pour que vous soyez plus performant, plus motivé. Elle n'est pas folle : si elle vous offre un coaching, c'est que vous avez un problème qui les préoccupe, ou un potentiel qu'elle veut que vous développiez. Un bon coach clarifie tout cela avec vous et votre entreprise avant de commencer, pour éviter les désillusions de part et d'autre.
- La troisième illusion serait de croire que le coaching va aboutir automatiquement et rapidement à un résultat concret. J'aimerais que ce soit le cas, mais c'est assez rare pour deux raisons : d'abord, la décision de changer vous appartient en dernier ressort (tous les professionnels ont rencontré des cas dans lesquels un client préférerait ne pas changer) ; ensuite, certains types de coaching nécessitent plus de temps que d'autres.

Comment choisir votre coach ?

Supposons que vous vous soyez décidé(e). Vos ultimes questions sont : « Qu'est-ce qu'un professionnel du coaching ? » et : « Comment le choisir ? »

Si c'est votre entreprise qui vous propose un coaching, c'est généralement votre DRH ou un service spécialisé qui aura fait un premier tri de professionnels, à moins qu'ils ne vous demandent si vous connaissez « quelqu'un ». Certaines sociétés vous imposeront un seul coach, libre à vous de le refuser si sa tête ne vous revient pas. D'autres sociétés préfèrent vous faire rencontrer deux ou trois coachs et vous laisser choisir.

Certains d'entre vous sont, en revanche, financeurs directs et ont le choix du coach. C'est le cas si vous êtes le dirigeant de votre entreprise ou prescripteur de coaching (DRH ou hiérarchie). C'est aussi le cas si vous payez vous-même votre coach à titre privé.

Une interrogation normale d'un client apparaît dès le début du coaching et revient de temps en temps au cours de l'intervention : « Mon coach est-il un vrai professionnel ? Est-il un bon coach pour moi ? »

La journaliste Paule Pérez écrivait déjà en 2001 dans *Le Monde Initiatives* : « La structuration de la profession n'en est qu'à ses balbutiements et, surtout, on ne sait pas très bien ce que fait le coach. Est-il instauré par ses pairs ou simplement autoproclamé ? Cela conditionne l'évolution d'une profession qui devra se construire un corps professionnel cohérent. » Depuis, le métier s'est considérablement professionnalisé, même si la clarification du savoir-faire commun à tous les coachs reste un grand chantier.

Au-delà du ressenti que vous pouvez avoir ou ne pas avoir avec sa personne, mieux vaut avoir quelques repères.

Qu'est-ce, en effet, qu'un *bon* coach (comme on dit un bon médecin ou un bon plombier) ? La réponse n'est pas facile, même si la profession s'est considérablement structurée depuis l'an 2000. Certains rêvent que, comme pour les médecins ou les avocats, une labellisation nationale ou européenne soit mise sur pied, mais ce n'est pas le cas. Les certifications données par les écoles de coaching sont en outre de valeur très inégale.

Ce livre a justement pour objet de mieux définir quelles sont les compétences d'un coach professionnel. Pour ce qui vous concerne, vous pouvez poser quelques questions simples à quelqu'un que vous voulez consulter en tant que coach :

- Que faisiez-vous avant d'être coach ?
- Avez-vous reçu une formation au coaching ?
- Depuis combien de temps en faites-vous ?
- Quelle est la déontologie que vous appliquez ?
- Avez-vous un superviseur ?

S'il hésite sur ces questions ou refuse de vous répondre, renseignez-vous sur son professionnalisme avant de vous engager avec lui.

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

À l'issue de cette synthèse, je vous souhaite un bon coaching. J'ai bien sûr l'espoir que, intéressés par cette ouverture, vous vous plongerez dans la correspondance pédagogique entre l'auteur et un de ses amis d'enfance sur le métier de coach.

CHER(E)S CONFRÈRE(S)/ CONSŒUR(S)

Ce livre a pour objet principal ce qu'on appelle le coaching et pour sujet les professionnels qui l'exercent : les coachs. Il existe *grosso modo* deux façons de parler d'un métier.

- La première consiste à se mettre dans la peau d'un parent qui s'entendrait demander par son enfant de six ans une question du genre : « Papa, qu'est-ce que c'est qu'un plombier ? » Le père répondrait simplement : « Mon grand garçon, un plombier est un monsieur qui installe et répare les tuyaux dans une maison. » Parvenir à une synthèse de ce genre est moins facile qu'il n'y paraît. En ce qui concerne le coaching, une mère [■] peut expliquer à sa fille qu'un coach « aide les gens à mieux faire leur métier et y être plus heureux ». Si la maman est américaine, elle dira (en anglais, bien sûr) : « Ma petite fille chérie, un coach aide les gens à réussir leur vie. »
- La seconde façon consiste à prendre le programme d'une bonne école professionnelle et à recenser les savoir-faire nécessaires à l'exercice du métier. Pour le métier de plombier, on trouvera la métallurgie, la soudure, etc. Pour le coaching, il n'existe aucune norme

L'auteur a alterné les figures parentales pour ne pas faire de jaloux.

officielle, que ce soit en France ou à l'étranger. L'enseignement des écoles se fonde la plupart du temps sur une approche privilégiée du fondateur (souvent en référence à un courant psychologique), beaucoup plus rarement une approche managériale.

Le premier type de discours est suffisant pour quelqu'un qui a juste besoin qu'on répare la fuite d'eau qui inonde sa cave (version plombier) ou d'une aide pour résoudre un problème professionnel lié à sa personnalité et au contexte de son entreprise (version coaching). Il est insuffisant dès que l'on aborde le professionnalisme proprement dit. Hélas, les discours sur le métier de coach s'énoncent souvent sur le premier mode, du moins si l'on s'en tient aux brochures professionnelles ou sites Internet actuellement consacrés au coaching.

L'objectif principal de ce livre est donc de proposer un cadre systématique et cohérent des compétences nécessaires à l'exercice des entretiens de coaching en face à face. Il vise aussi à partager avec les lecteurs quelques modèles qui permettent d'assurer les quatre formes les plus usuelles du coaching citées au début de ce livre dénommées respectivement dans cet ouvrage coaching centré sur la personne, coaching centré sur la relation, coaching de managers et coaching de dirigeants.

Il traite enfin, dans une quatrième partie ajoutée pour la seconde édition, de la personne même du coach.

L'auteur s'est appuyé, pour effectuer cette étude, sur un exercice soutenu du métier de coach depuis plusieurs années. Il s'est également fondé sur l'expérience acquise personnellement durant les dix-sept premières années de sa carrière au sein d'un grand groupe industriel français où il fut directeur de grands projets nationaux et internationaux, puis cadre dirigeant[■].

Une présentation de l'auteur se trouve en annexe 3.

Ce livre est le fruit d'une réflexion systématique sur le métier de coach tel qu'il le pratique, des formations qu'il a dispensées auprès de coachs débutants et de sa supervision de coachs professionnels. Il est aussi le fruit de nombreuses discussions avec ses collègues. Il est destiné à trois types de lecteurs :

- les coachs chevronnés ;
- ceux qui souhaitent le devenir ;
- les DRH ou hiérarchies d'entreprise qui prescrivent des coachings.

Et maintenant, place à la découverte : coach, qui es-tu ?

Le métier de coach

SYNTHÈSE

1. Comprendre où se situe le PROBLÈME du client dans son contexte professionnel.
C'est le coup d'œil de l'expert.

2. Disposer des compétences pour CONDUIRE un coaching, pendant chaque séance et sur la durée.
C'est le savoir-faire de l'artisan.

3. S'impliquer en tant que PERSONNE.
C'est l'art déployé par le génie personnel du coach.

PARTIE 1

THÉORIE DES PRATIQUES

Première partie de l'ouvrage dans laquelle on verra, en compagnie d'un ami d'enfance, se dessiner les élégantes silhouettes de Mr et Ms Coach avec des habits professionnels taillés sur mesure.

Où l'on découvrira ensuite comment naquit le coaching, les furieuses disputes sur la définition du mot, le pourquoi de la mode des deux côtés de l'Atlantique et un curseur magique se déplaçant sur les quatre crans d'un socle fondamental.

Dans laquelle, enfin, sera disséqué le jeu subtil qui s'établit entre le client, le coach et l'entreprise.

2.

LES MULTIPLES VISAGES DE MR ET MS COACH

Une rencontre à la gare de l'Est - La hantise des coachs : être des besogneux - On fait tous du coaching - Les arnaqueurs du coaching - Mr et Ms Coach ont (presque) toutes les qualités - Le Dr Kersten et le Dr Kô - L'importance pratique des théories - Six critères de professionnalisme pour Mr et Ms Coach - Phidias.

RETROUVAILLES

Note de l'éditeur

Par un hasard de la vie, l'ami de l'auteur François Delivré s'appelle aussi François. Cela peut créer une confusion. Mais un ami est un ami et on ne peut changer son prénom qui fait partie du cœur de son identité personnelle. Et cette amitié de François à François fait aussi partie de l'identité personnelle de l'auteur.

15 novembre

Cher François,

Depuis longtemps, tu me pries de partager avec d'autres ce que je sais du coaching, et la façon dont j'exerce ce métier vers lequel tu envisages de t'orienter. Tu m'avais même demandé il y a un an de créer une école de coaching, me disant que tu en serais le premier élève. J'ai hésité. J'avais, comme l'on dit, d'autres priorités... Car créer une école est une opération très exigeante. Si l'heure vient un jour, je me lancerai avec des confrères dont j'estime le professionnalisme.

Nous en étions donc restés là, nous donnant de temps en temps de nos nouvelles comme nous le faisons depuis bientôt quarante ans, en nous voyant de temps en temps. Mais ton idée faisait son chemin. Mon pas-

Pour, tirer parti des embouteillages parisiens, je griffonne mes idées aux arrêts. Voir *Question de temps*, de l'auteur.

Afin d'éviter les foudres de mes sympathiques collègues Lise, Lynne, Françoise, Michèle, Anne, Chantal, Nathalie, Francine - mille pardons à celles que je ne cite pas - et suivant les conseils linguistiques de Kris, j'ai alterné systématiquement dans cet ouvrage « Mr Coach » et « Ms Coach ».

sage à la Société Française de Coaching entre 1996 et 1999 avait fait naître chez moi de nombreuses questions sur les compétences fondamentales du métier. Puis les circonstances se sont enchaînées : une école de coaching m'a demandé d'animer un séminaire et, dans la foulée, j'ai été mis en relation avec les Éditions d'Organisation qui cherchaient un auteur spécialisé dans le coaching des managers et des dirigeants. J'ai accepté, commençant à laisser vagabonder mes idées, griffonnant des notes de travail aux feux rouges et rédigeant un premier brouillon sur Mr Coach (ou Ms Coach), professionnel type du coaching.

Et voici qu'il y a quelques jours, nous nous sommes retrouvés à la gare de l'Est pour prendre un verre dans un café. Tu repartais chez toi, en Lorraine. Nous avons parlé de tout, de notre travail, de nos familles, de la vie de tous les jours et de la vie éternelle. Je t'ai fait part de mon projet d'écriture, et tu y as montré un vif intérêt. Peu après nous être quittés, j'ai donc imaginé de mettre en lien ton souhait d'être formé au coaching et mon projet de

livre. Si je parvenais à adopter pour celui-ci une forme de correspondance pédagogique, tu serais heureux et moi aussi.

Je t'envoie donc aujourd'hui le premier chapitre et, si tu en es d'accord, tu recevras les autres au fur et à mesure de leur rédaction. Je te prierai simplement de m'aider en réagissant à ce que j'écris et en me posant toutes les questions qui te viendraient sur le métier.

Je ferai comme si tu ne savais rien, tout en sachant que tu sais déjà beaucoup puisque tu es déjà consultant. Depuis le temps où nous usions nos fonds de culotte au collège Albert de Mun, nous avons en effet suivi des chemins assez semblables. Comme moi, tu as travaillé longtemps en entreprise et, comme toi, je me suis tourné ensuite vers la formation et le conseil. Je connais depuis toujours ta sagesse, ton bon sens, tes qualités d'écoute. Ces dernières te serviront si tu décides d'ajouter à ta palette de consultant en gestion et organisation les compétences d'un véritable coach. Avec cette dernière phrase, j'entre d'ailleurs de plain-pied dans le vif du sujet.

QUALITÉS ET COMPÉTENCES

Le vif du sujet, le cœur. Car il n'aura pas échappé à ta sagacité que je distingue d'emblée les qualités et les compétences de Mr Coach. Les premières relèvent de son être, de sa personne[■]. Les secondes ont trait aux techniques du métier. Or, dans la profession de coach naissante, certains estiment que celles-ci sont secondaires et qu'il suffit pour bien coacher quelqu'un d'être vraiment soi-même ou, pour le moins, d'avoir une excellente écoute, une grande confiance en soi, de la sagesse, une vision positive de la vie, du bon sens et surtout la conviction profonde que le client peut réussir. Le savoir-faire et la technique, par leur côté besogneux, risquent de gâcher ce fonds personnel et d'obscurcir les choses.

Voir la partie 4 de l'ouvrage.

TOUT LE MONDE PEUT-IL FAIRE DU COACHING ?

Oui : tout le monde peut faire du coaching, et presque tout le monde en a fait un jour ou l'autre. Toute personne est capable d'aider autrui à mieux réussir, à mieux faire son travail par la formation, le conseil, l'aide au coin d'une table de café, ou dans de multiples circonstances de la vie. Toute personne est capable d'aider autrui en ce sens. C'est comme dans la vie de tous les jours : tout le monde peut aider l'autre dans une difficulté physique, psychologique ou relationnelle, MAIS cela ne veut pas dire pour autant qu'il soit médecin ou psychologue. De la même façon, toute personne peut aider une autre dans sa réussite MAIS cela ne signifie pas pour autant qu'elle soit un coach, même si elle agit dans l'esprit du coaching.

L'esprit du coaching, c'est croire qu'il est souvent plus facile et plus rapide pour une personne d'aller là où elle veut aller si elle se fait aider. Pour ne parler que du champ professionnel, coacher une personne permet de l'aider à mieux faire son métier. Tout le monde peut donc faire du coaching selon cet esprit et certaines personnes que je nomme amateurs du coaching, au bon sens du terme, estiment en toute bonne foi qu'il suffit d'avoir cet esprit pour faire du coaching et développer une clientèle. La spécificité de Mr ou Ms Coach, professionnels, ce n'est pas qu'ils interviennent selon l'esprit du coaching (puisque tout un chacun peut le faire), mais qu'ils le fassent selon un contrat explicite et selon un professionnalisme qui justifie qu'ils soient payés en conséquence.

LES ARNAQUEURS DU COACHING

Côté vie privée, le coaching est en effet mis à toutes les sauces. « Comment choisir le bon love coach ? » titrait récemment un journal féminin « branché ». Nous connaissons par cœur le principe du coaching physique (un petit nerveux qui s'occupe de la beauté de nos fesses). Les Américaines, elles, raffolent du coaching alimentaire (une dingue psychorigide qui régente leur frigo). Le coaching amoureux, lui, prévoit qu'une société ou un individu se charge de notre vie affective.

Tous ceux qui se déclarent coachs exercent-ils leur activité selon l'esprit du coaching ? Il serait naïf de nier que d'autres brûlent d'envie d'exercer ce métier pour des raisons moins nobles que celles évoquées ci-dessus. Il serait aveugle d'ignorer que de nombreuses personnes se présentent comme coachs sans maîtriser le métier. Bientôt même, tu verras apparaître des plaques : « Mr Untel, Coach » sur le devant des immeubles ou dans les petites annonces[■].

Le coaching a en effet le vent en poupe, il est à la mode. On le dit rémunérateur (c'est parfois le cas, mais pas toujours). De plus, tout le monde peut s'intituler coach puisque le label n'est pas déposé. Il est donc tentant pour certains de se lancer dans le métier avec une vague teinture de professionnalisme, en faisant fi de l'acquisition des indispensables compétences. Pour ces personnes, dénigrer la nécessité de maîtriser

des outils est une façon de justifier leur propre manque de professionnalisme. Elles insistent sur les qualités humaines indispensables à l'exercice de ce métier telles que la capacité d'écoute, l'attention à la personne, etc. Elles énoncent des principes généraux souvent pertinents, mais sous le couvercle, il n'y a pas grand-chose. C'est du vent.

Mr AND Ms COACH, SUPERMAN AND SUPERWOMAN

La plupart des ouvrages en français que tu peux lire sur le coaching² parlent longuement des talents dont doit faire preuve un coach :

« *Le coach propose, guide, recommande, avertit, incite, avise, conduit, inspire... Il vivifie, régule, équilibre, stimule, tempère les énergies physiques, psychiques, émotionnelles* » (Jean-Marc Ortega, Coaching).

« *Intelligence, sagesse, sang-froid dans l'adversité, honnêteté et sens éthique, intériorité, capacité de lire les messages de l'inconscient, contact relationnel, anticipation et préparation à l'action... Les coachs de valeur sont des hommes intelligents, réfléchis, stratèges, bon communicants et qui s'appuient sur des connaissances générales, culturelles et historiques étendues* » (Chantal Higy-Lang et Charles Gellmann, Le Coaching).

« *Facilitateur de la réflexion, stimulateur, soutien, critique intime, témoin des évolutions externes, transmetteur, etc.* » (Olivier Devillard, Coacher).

« *A personal coach does just what an athletic coach or music teacher does, only in a more complete and bigger way. A coach challenges you and takes the time to find out what winning in life means to you. A coach is your partner in living the life you know you can accomplish, personally and professionally* » (Fédération internationale du coaching).

Le lecteur trouvera une liste de ces ouvrages dans une bibliographie en annexe du livre.

« Un coach fait ce que fait un coach d'athlètes ou un professeur de musique, mais d'une façon plus complète et plus vaste. Un coach vous pousse à et prend le temps de trouver avec vous ce que gagner signifie pour vous. Un coach est un partenaire dans l'accomplissement de votre vie telle que vous la souhaitez, personnellement et professionnellement. »

Comment s'étonner que tant de personnes rêvent d'embrasser cette profession si valorisante pour l'égo !

Ne pense pourtant pas que je nie ou rabaisse l'importance de la personnalité même de Mr Coach et Ms Coach ! Elle reste, en définitive, le meilleur des outils propres à aider le client dans sa démarche.

Face à un directeur général, un coach de dirigeants aura-t-il par exemple suffisamment de puissance personnelle pour se permettre de dire : « Je ne comprends rien à votre question » et, cinq minutes après, de le mettre en garde avec vigueur en disant : « Ne faites pas cela, vous allez droit au mur[■] » ? Insister sur la dimension personnelle du coach, donc, mille fois oui ![■] Mais des visions idéalisées de cette dimension peuvent empêcher d'aborder avec lucidité la question des compétences d'un coach, de sa technique.

Cette adresse du coach à son client devrait provoquer maints lecteurs puisque, contrairement à ce qui se dit souvent dans la profession, le coach y prend position. Le débat sur l'interventionnisme ou le non-interventionnisme en coaching se trouve au chapitre 12.

Voir la quatrième partie.

Ceux qui disent que la technique est secondaire ont en définitive raison, de même qu'aurait raison un médecin qui affirmerait : « Le plus important dans l'exercice de la médecine n'est pas de savoir effectuer un diagnostic médical, mais de guérir le malade. » Mais que dirais-tu d'un médecin qui ne saurait pas diagnostiquer une méningite et donner l'antibiotique adéquat à ton enfant, ou d'un plombier qui ne saurait

pas repérer où se trouve ce qui bouche ton évier ? Peux-tu te replonger dans ce livre qui a enchanté notre adolescence : *Les Mains du miracle*. Joseph Kessel y raconte l'histoire singulière du Dr Kersten, ce masseur qui soigna Himmler et, par son influence, permit de sauver des milliers de vies. Au début du livre, le jeune Kersten rencontre son maître, le Dr Kô, un Tibétain.

HISTOIRE

Le médecin lama interrogeait sans répit l'étudiant. Il voulait tout savoir de lui : les origines, le caractère, les études et surtout ce que lui avaient enseigné ses maîtres en massage à Helsinki.

- Parfait, parfait, dit enfin le Dr Kô. Je n'habite pas loin. Allons bavarder encore un peu chez moi.

Quand ils furent dans l'appartement, le Dr Kô se déshabilla très vite, s'étendit sur un divan et demanda à Kersten :

- Voulez-vous me montrer votre science ?

Jamais le jeune homme ne s'appliqua autant pour pétrir ce corps léger, jaunâtre, fragile et desséché. Quand il se redressa, il était très satisfait de lui-même.

- Mon jeune ami, dit le Dr Kô en se redressant, vous ne savez rien, absolument rien... mais vous êtes le disciple que j'attends depuis trente ans.

Dans tout professionnalisme, l'excellence relève d'un art qui transcende la technique. Mais pour devenir un artiste du coaching, il faut

d'abord accepter d'être un professionnel, c'est-à-dire de maîtriser un certain nombre de techniques, d'outils, de concepts puis, seulement après, de les oublier.

L'oubli des techniques que l'on maîtrise consciemment conduit à l'art, cette façon dont un professionnel joue avec intelligence des situations, en sachant par instinct, grâce à l'expérience, dans quel cas il faut intervenir et dans quels autres il vaut mieux ne rien faire.

Une maxime de Kurt Lewin dit :

« Il n'y a rien de plus pratique qu'une solide théorie. »

Une autre affirme :

« La maîtrise de la technique, c'est la libération du génie². »

La notion de « génie » est traitée en partie 4.

Enfin, tu m'as toi-même énoncé récemment un dernier précepte :

« Le travail sans génie est peu de chose, le génie sans travail n'est rien. »

L'acceptation du côté technique du métier est un fondement de tout professionnalisme et, pour le sujet qui nous concerne, celui du coaching. Bien des personnes en recherche d'un métier valorisant veulent faire du coaching « tout de suite », en faisant fi de la durée d'apprentissage et de l'humilité indispensable à l'apprenti. C'est grave, car la matière du coaching n'est pas un objet industriel ou artisanal, mais une personne humaine.

Un coach professionnel est lucide sur la nature et la qualité des outils qu'il maîtrise pour faire son diagnostic et intervenir auprès de son client, ainsi que de ceux qu'il ne maîtrise pas. Certains des outils théoriquement meilleurs dans des contextes spécifiques deviennent inopérants simplement parce que le coach ne les maîtrise pas. J'imagine que tu vas en sourire, mais mon côté ingénieur tenterait bien une formule bâtarde du genre :

$$E = P * M$$

Dans laquelle E serait l'efficacité du coaching, P la pertinence théorique de l'outil ou du concept utilisé et M le degré de maîtrise qu'en a le coach. Lorsque le coach a un M faible, il vaut mieux qu'il s'abstienne d'utiliser l'outil ou la technique en question. Pour bien montrer l'importance des qualités du coach, tu peux compléter même la formule comme suit :

$$E = P * M * C$$

dans laquelle C est le coach lui-même.

Un dernier mot. Je ne me sens pas très novateur en insistant sur la nécessaire complémentarité de l'art et de la technique, mais le continuateur d'une longue tradition. Tu connais le grec et sais qu'ils n'avaient qu'un seul mot pour nommer un professionnel : *technikos*, qui signifiait tout à la fois et selon les cas « technicien », « artiste » et « artisan »¹. Phidias, le prodigieux sculpteur grec Phidias, était un *technikos*.

Je remercie Véronique, ma gentille filleule agrégée de lettres classiques, pour cette précision.

LES COACHS PROFESSIONNELS

J'ai commencé à réfléchir aux critères de professionnalisme lors de ma formation initiale chez Vincent Lenhardt en 1992, puis y suis revenu lors de mon passage à la Société Française de Coaching dont j'ai été, tu le sais, l'un des membres fondateurs. Je suis satisfait de savoir que les six critères que tu vas lire correspondent *grosso modo* à ceux de beaucoup de mes confrères et aussi de grandes entreprises qui se sont intéressées à la question.

Voir la conférence de l'auteur sur la légitimité du coach et du coaching, accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

Un coach professionnel¹ :

- a reçu une formation générale de coach et, mieux, dispose d'une expérience de ce métier. Mon ambition est de proposer dans ce livre un socle solide des compétences fondamentales du métier de coach ;
- dispose d'une déontologie, l'affiche et la respecte ;
- a fait un important travail thérapeutique afin de connaître ses zones d'ombre et empêcher qu'elles ne viennent perturber son travail avec ses clients ;
- a recours régulièrement à un superviseur pour traiter les difficultés personnelles auxquelles pourrait le renvoyer son travail avec des clients, et pour accroître son professionnalisme ;
- sait poser un diagnostic sur le client et, si nécessaire, sur son entreprise. Pour cela, le coach professionnel maîtrise au moins une approche de base en psychologie (AT², PNL³...) et dispose de référents théoriques pour analyser les groupes et les entreprises, surtout s'il est coach de managers ou de dirigeants ;

AT : Analyse Transactionnelle.

PNL : programmation neurolinguistique.

- dispose enfin d'une culture générale du métier de coach : connaissance du monde de l'entreprise, lectures d'ouvrages spécialisés ou de journaux, ouverture à d'autres référents que les siens, participations à des congrès et formations personnelles, contacts avec des confrères, information sur l'actualité de la profession.

J'ai enfin retenu d'un confrère avec qui j'ai fait mes premières armes dans le métier [■] que les trois grandes qualités d'un coach étaient d'être « sincère, crédible et cool ». Il rappelle souvent qu'on reconnaît un bon coach non pas à ce qu'il sait faire avec un client, mais à ce qu'il sait ce qu'il ne faut pas faire, les erreurs à éviter.

François Souweine

CONTENU ET FORME DU LIVRE

Le fil rouge de ce livre sera donc d'explorer d'une façon méthodique les compétences de Mr et Ms Coach [■].

Quel est le plan de travail que j'imagine pour ce livre, et quelle en sera la structure ?

Tu trouveras d'abord dans cette première partie intitulée « Théorie des pratiques » des thèmes transversaux qui permettront de donner du sens à l'ouvrage et de parler du passage difficile que tu vivras si tu décides de pratiquer ce métier :

- les définitions du coaching ;
- l'identité professionnelle d'un coach ;
- un aperçu de l'historique ;
- la notion de curseur du coaching qui permet de différencier les différents types d'intervention ;
- les relations de pouvoir en coaching où il sera question des rapports de force entre les acteurs principaux : le client, l'entreprise et le coach, ainsi que de la façon dont ils peuvent s'en servir en positif ou en négatif [■].

Une deuxième partie sera consacrée aux fondamentaux du coaching. Ils décriront les compétences théoriques et pratiques sans lesquelles j'estime difficile – voire dangereux – d'exercer le métier.

Une quatrième partie, ajoutée pour la seconde édition, traite de la personne du coach.

Ce livre parlera de « positif » et de « négatif ». Il y a évidemment dans ces termes le reflet de mon idéologie personnelle sur la question. Par « positif », on entendra tout ce qui contribue à la croissance de chaque homme et donc de l'humanité. Par « négatif » on entendra tout ce qui nous ramène à la lourdeur personnelle ou relationnelle, les blessures, et en définitive la mort physique, psychologique ou spirituelle.

Une troisième partie pourrait être composée d'un ensemble d'apports sur quatre grands types de coaching : coaching centré sur la personne, coaching centré sur la relation, coaching de managers, coaching de dirigeants. Je ne prétends pas t'y présenter l'ensemble des pratiques du coaching, mais plutôt témoigner, et je l'appellerai « pratique des théories ». Je dois l'avouer d'entrée de jeu, toi qui me prends parfois pour une grosse tête : je n'utilise ni les niveaux logiques de Dilts, ni la *Gestalt*, ni les métaprogrammes. Mais j'utilise fréquemment certains modèles et méthodes d'intervention et je souhaite les partager avec toi. Car, si les modèles ne sont que les modèles, si les théories ne sont que des cartes et que « la carte n'est pas le territoire » et si, enfin, la tentation est grande de confondre l'un avec l'autre, il n'en reste pas moins que disposer d'une bonne carte pour s'orienter, c'est drôlement commode.

J'attaque tout de suite la rédaction du chapitre suivant consacré aux contours du métier de coach et conclus cette ouverture par un premier jeu de questions-invitations destiné à ceux qui liront ce livre à ta suite.

À bientôt.

■ INVITATIONS - RECOMMANDATIONS - QUESTIONS

Invitation aux coachs débutants

Faire un état de vos compétences en remplissant le tableau de l'annexe 1.

Recommandation aux prescripteurs

Demandez à un coach d'expliquer en cinq minutes un concept qu'il dit maîtriser. Évaluez le coach selon la clarté et l'aspect pragmatique de sa présentation ainsi que la connaissance de l'entreprise qu'elle révèle.

Question aux coachs confirmés

Si vous deviez donner à un coach débutant trois conseils pour bien exercer le métier, que diriez-vous ?

3.

QU'EST-CE QUE LE COACHING ?

Une définition, faute de mieux - Des définitions à la pelle - Définir, c'est exister - Grimpons la pyramide - La saga du coaching français - Un fourre-tout de la relation d'aide ? - Le coaching, nouvelle utopie mobilisatrice - Zorro coach - Coaching de sexe et autres.

10 décembre

Bien cher François,

J'ai trouvé il y a quelques jours ton message sur mon répondeur, m'annonçant que tu étais d'accord pour notre association pédagogique-épistolaire. Je m'en réjouis et attends avec impatience notre prochaine rencontre pour recevoir ton premier écho. À vrai dire, ce manuscrit est resté en plan depuis plusieurs semaines, car les demandes d'intervention en entreprise se font nombreuses en fin d'année. Je commence donc sans plus attendre le corps même du livre avec ce premier chapitre qui débutera par deux questions générales :

- Qu'est-ce que le coaching ?
- Pourquoi le coaching est-il tant à la mode et quelle est son histoire ?

Eh bien ! Commençons par la définition du coaching. Autant te prévenir : tu vas être déçu !

DÉFINITIONS DU COACHING

Comment définir le coaching ? Faute de mieux pour l'instant, je te prie de repartir de la définition donnée dans l'adresse aux clients que je t'ai envoyée[■] : une série d'entretiens individuels entre une personne (le coaché) et un professionnel (le coach) qui ont pour but d'aider la personne à atteindre ses objectifs et réussir sa vie personnelle ou professionnelle.

Le premier chapitre de ce livre.

Aider une personne... fort bien ! Mais quelle est alors la spécificité du coaching, ce qui le distingue des autres métiers de relation d'aide ? La réponse, assez universelle sous tous les cieux du coaching professionnel, réside dans le fait que le « client » trouve lui-même ses solutions grâce au coach. D'où une seconde définition inspirée de la maïeutique socratique : « **Le coaching est l'art d'aider une personne à trouver ses propres solutions.** » Elle a l'immense mérite de distinguer clairement le coaching du conseil.

Voir la conférence « Socrate, Jaquotot, la maïeutique et coaching », accessible par les « Bonus » en fin de l'ouvrage.

La plupart du temps, le coaching est payé par l'entreprise, mais certaines personnes y ont recours à titre individuel et l'assument financièrement. Dans quelques entreprises, on a aussi recours à des coachs internes, la notion de « tiers » mentionnée plus haut devenant de plus en plus floue au fur et à mesure que coach et client ont des liens opérationnels de plus en plus étroits.

« Faute de mieux », t'ai-je dit pour te donner ma définition du coaching. Tu le vois, je tourne autour du pot car il serait facile de céder aux sirènes du dogmatisme qui font des ravages dans la naissante profession de coach. Bien sûr, les compétitions pour définir ce qu'est exactement le métier ont toujours existé dans toutes les professions, mais elles s'exacerbent lors de l'apparition de métiers nouveaux pour lesquels il y a des réputations à prendre. Imaginons par exemple les sordides disputes au sein d'une association (naissante) de coupeurs de cheveux en quatre sur la définition précise d'un vrai coupeur de cheveux en quatre :

« Couper les cheveux en quatre, dit le premier, c'est avant tout manifester sa ténacité face aux détails qui dérangent, mais qui sont la clef de tous les problèmes.

– Cher collègue et néanmoins ami, rétorque l'autre, il manque quelque chose à votre définition. Car couper les cheveux en quatre, c'est avant tout un esprit de résistance à l'effondrement des repères qui secoue notre monde moderne depuis la fin des grandes utopies mobilisatrices. »

Allons donc voir ailleurs pour tenter de préciser ce qu'est le coaching. Je me suis appuyé sur une bibliographie assez complète et tu peux aussi rendre visite à un site Internet (www.mediat-coaching.com) qui a répertorié des définitions de façon assez exhaustive.

« *Le coaching en entreprise vise à faire progresser les personnes en libérant leur potentiel. Progresser en vue d'une meilleure performance certes, mais souvent, tout autant, pour un mieux-être avec une dépense d'énergie moins forte,*

Qu'est-ce que le coaching ?

moins de stress, moins de souffrance, plus de relations et plus de plaisir et de joie » (Bénédicte Gautier et Marie-Odile Vervisch, Le Manager-coach).

« Quel est l'objectif du coaching ? Faire accompagner, de manière personnalisée, un manager par une personne compétente, un coach... Le coach, lui, fait pratiquer un entraînement sur mesure, recherche avec lui, dans les situations de tous les jours, les solutions les plus adaptées pour l'entreprise en tenant compte de sa personnalité » (Pierre Longin, Coachez votre équipe).

« Le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire » (Société française de coaching).

« Le coaching consiste à accompagner des personnes ou des groupes dans l'atteinte de leurs objectifs et, plus largement, dans la réussite de leur évolution personnelle et professionnelle » (www.icicoach.com).

« Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel pour le porter à son niveau de performance optimale. Il s'agit d'apprendre au client à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur » (John Whitmore, Coaching).

« Coaching is a designed alliance that assists individuals in attaining their professional goals, personal objectives and lifetime dreams as quickly and effortlessly as possible » (Soar Worldwide Coaching).

« The coaching process helps clients both define and achieve professional and personal goals faster and with more ease than would be possible otherwise » (International Coaching Federation : www.coachfederation.org).

« Le coaching est une alliance conçue pour vous accompagner individuellement dans l'atteinte de vos objectifs professionnels et personnels ainsi que de vos rêves de vie, aussi vite et facilement que possible. »

« Le processus de coaching aide le client à définir et accomplir ses buts professionnels et personnels plus vite et plus facilement qu'il ne serait possible autrement. » (La Fédération internationale de coaching est l'organisme de coaching le plus représentatif au niveau mondial.

« *L'activité de coaching est un accompagnement personnalisé auprès de chefs d'entreprise, de cadres dirigeants ou de professionnels* » (Chantal Hily-Lang et Charles Gellman, *Le Coaching*).

La variété des définitions indique l'absence de consensus sur ce qu'est le coaching. L'abondante utilisation de mots généraux tels que potentiel, réussite, changement, etc., montre aussi que les coachs ont de leur métier une vision très large. Les apôtres du coaching diront que c'est une façon louable de donner du sens et de la noblesse au métier. Les cyniques diront que c'est pour ratisser large côté clientèle. Cela montre en tout cas que les coachs sont des professionnels comme les autres, très attentifs à définir leur métier. As-tu remarqué à ce sujet que les gens sont parfois plus sensibles à ce que l'on dit de leur professionnalisme qu'à d'autres attributs identitaires comme le caractère, le physique, les qualités et défauts personnels, etc. ? Témoin, cette altercation entre deux membres d'un comité de direction auprès duquel j'avais été appelé : « Finalement, avait dit un membre à son ennemi juré au sein du comité de direction, vous êtes un bon professionnel... » L'autre se rengorgeait déjà quand le premier avait ajouté : « Oui, un bon professionnel d'il y a trente ans. »

Quelle personne s'intéressant au coaching ne serait donc pas tentée de donner sa définition, espérant qu'elle fera autorité ? Donner sa définition du coaching, c'est exister professionnellement. Moi-même, si j'y réfléchis bien... Et lorsque le sujet vient sur le tapis au cours d'une rencontre entre confrères, lequel d'entre nous n'est pas tenté d'ériger sa définition en dogme afin de montrer sa compétence ? Mais brisons là. Tu comprends maintenant mes réticences à te donner la définition du coaching et mes précautions à ne donner une définition qui ne corresponde qu'à ma seule pratique. J'insiste lourdement et te prie de me corriger fraternellement si je me laissais aller un jour à dire que « ceci est du coaching » ou « ceci n'est pas du coaching » sans faire référence à ma pratique professionnelle.

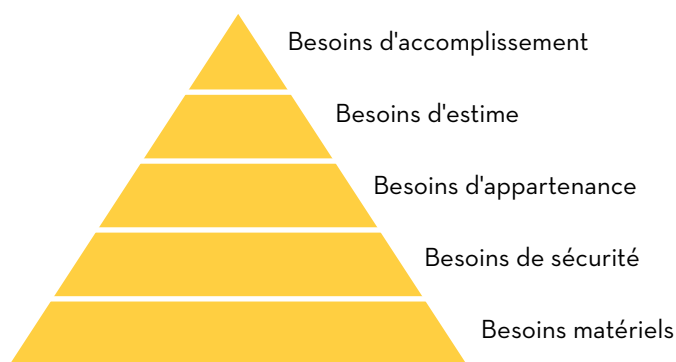
LA GRANDE MODE DU COACHING DANS LES ENTREPRISES

Abordons maintenant une question que se posent bien des gens à propos du coaching : comment se fait-il qu'il se développe actuellement à ce point ? Une réponse simple, pour les individus du monde occidental s'entend, consisterait à dire que les gens ont désormais plus

Qu'est-ce que le coaching ?

la possibilité de s'occuper d'eux-mêmes qu'auparavant, et de réaliser concrètement ce qu'ils veulent vraiment faire dans la vie. Ils ont parfois besoin d'être aidés en ce sens. Mais pourquoi les entreprises ont-elles à ce point emboîté le pas ? Reprenons, pour comprendre le sens de la mode du coaching, la fameuse pyramide établie par Maslow (figure 3.1) il y a plus de cinquante ans.

Elle présente les besoins de l'homme au travail, par ordre successif de prise de conscience avec les diverses sources potentielles de motivation, denrée recherchée au plus haut point par les entreprises puisqu'elle conditionne la façon dont les salariés mettent leur énergie à leur service.



La pyramide de Maslow

Les deux premiers étages correspondent aux besoins matériels et de sécurité. Ils sont satisfaits par la rémunération et les diverses formes d'accompagnement salarial (sécurité de l'emploi, statut, conventions collectives, etc.). Puis vient le besoin d'appartenance qui permet à la personne de se situer socialement du fait de son travail. La satisfaction de ces trois premiers besoins correspond à la période taylorienne (1870-1930) durant laquelle on crut qu'il était possible, en fournissant un salaire, une sécurité et une appartenance à l'entreprise, d'obtenir automatiquement l'adhésion des salariés : « Payez les gens, ils seront motivés. » Bientôt pourtant, les entreprises déchantèrent : l'homme au travail, même payé correctement, ne montrait pas toujours la motivation escomptée.

C'est alors que, à la suite de la célèbre expérience faite par Elton Mayo avec les ouvrières d'Hawthorne en 1930, on prit conscience du quatrième besoin (l'estime, la reconnaissance) : le seul fait de s'intéresser aux personnes contribuait à augmenter leur motivation. De là à

considérer qu'il s'agissait d'un nouveau bouton magique sur lequel il suffisait de jouer, il n'y avait qu'un pas qui fut franchi par l'école dite « des relations humaines », dont les enseignements sont repris depuis lors dans tous les stages de management : « Reconnaissez les gens, et ils seront motivés. » Mais là encore, les entreprises durent sortir de l'illusion : même si la reconnaissance est rentrée dans les mœurs, il s'avère qu'elle ne donne pas automatiquement au salarié l'envie de mettre toute son énergie au service de l'entreprise. Tu sais comme moi que ce n'est pas parce que le manager dit bonjour aux membres de son équipe le matin qu'ils travaillent en chantant tout le jour.

Restait donc le dernier étage de l'accomplissement de soi qui explique l'essor actuel du coaching en entreprise. C'est le besoin le plus profond et le plus fort d'une personne au travail, puisqu'il est directement lié au sens et à la réussite de sa vie. La motivation d'un salarié qui cherche à satisfaire ce besoin peut alors s'accroître notablement et il est naturel que les entreprises s'y intéressent afin que les salariés puissent donner à l'entreprise le meilleur d'eux-mêmes. Pour se réaliser pleinement, les salariés doivent alors explorer les ressorts insoupçonnés de leur personnalité dans une démarche de développement personnel liée à leur métier.

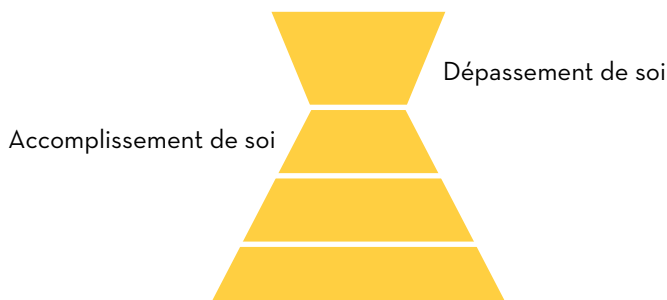
Face à cet enjeu, l'entreprise se heurte à deux problèmes : d'une part, si elle est en mesure de satisfaire les besoins d'ordre inférieur par un management approprié, elle n'a généralement pas les compétences en psychologie qui sont nécessaires pour aider le salarié à explorer cette nouvelle dimension de lui-même ; d'autre part, la démarche doit reposer le plus possible sur l'initiative individuelle du salarié qui veut s'accomplir, et il est intéressant de laisser à celui-ci, grâce à l'intervention d'un tiers extérieur, un espace de parole le plus ouvert possible. C'est alors qu'intervient le coaching dans lequel l'entreprise délègue à un tiers extérieur (le coach) le soin d'aider une personne à explorer sa personnalité à des fins professionnelles.

Vu du côté des entreprises, le coaching tire donc parti de l'envie des personnes de réussir leur vie professionnelle. Les cyniques diront que c'est un moyen sophistiqué que les employeurs ont trouvé pour obtenir encore plus de leur personnel. Les marxistes diront que c'est un stade ultime d'aliénation. Les esprits plus sereins comme le tien feront une confiance raisonnée au salarié et à l'entreprise, en considérant que tout le monde peut y gagner : l'entreprise qui dispose de personnes plus efficaces, et le salarié, qui se réalise plus complètement dans sa vie professionnelle.

Tu n'es pas d'accord avec la forme de la pyramide de Maslow que tu préfères d'ailleurs appeler « échelle ». Tu l'ouvres vers le haut et insistes

Qu'est-ce que le coaching ?

sur le dépassement de soi dont tu dis qu'il va au-delà de l'accomplissement de soi. Je te rejoins. Le dépassement, c'est en effet le sens donné à l'œuvre collective de l'humanité, à la co-crédation divine (d'autres trouveront leurs mots), et parfois au renoncement ou au sacrifice.



LE COACHING EN FRANCE

Je vais maintenant te raconter l'histoire du coaching en France. Il est apparu dans les années 1980 dans le monde sportif, où il remplaça le mot d'entraîneur. On se mit à nommer « coaching » l'accompagnement des champions sportifs de haut niveau par un professionnel, le « coach ». Le mot est maintenant connu du grand public (surtout depuis Aimé Jacquet et l'aventure de la Coupe du monde de 1998) et le rôle du coach en football est bien cerné : il sait jouer, mais ne joue pas ; il choisit l'équipe, mais n'est pas le capitaine et reste sur la touche quand l'équipe joue : il définit la stratégie et la tactique de jeu qui seront ensuite appliquées sur le terrain.

En France, la transposition pour les entreprises de ce nouveau métier doit beaucoup à Vincent Lenhardt. Il lui donna du sens en considérant que toute personne au travail en entreprise était un champion auquel un coaching approprié pouvait permettre de révéler pleinement son potentiel. Défrichant le terrain du coaching comme il l'avait fait pour l'Analyse Transactionnelle quinze ans plus tôt, il théorisa le concept et ouvrit avec François Souweine la première école française de coaching à la fin des années 1980. Mais, compte tenu de son activité auprès des responsables d'entreprise, il développa d'emblée le coaching des managers et des dirigeants pour lequel il créa de nombreux concepts dont je reprendrai certains dans ce livre.

Le titre de son ouvrage sur le coaching paru en 1993 (et toujours d'actualité) est d'ailleurs révélateur : *Les Responsables porteurs de sens* ■.

Éd. INSEP.
Voir la bibliographie.

Tu me l'as déjà entendu dire : je dois beaucoup à Vincent Lenhardt car, si j'avais une solide expérience d'entreprise lorsque je commençais ma formation chez lui en 1992, je manquais de notions théoriques et d'entraînement pour accompagner des managers et des dirigeants. De nombreux modèles présentés dans ce livre lui sont dus et je lui garde ma reconnaissance. Je me souviens avec émotion de ce qu'il me dit à la suite d'un entraînement que j'avais raté parce que je me référais trop à des modèles théoriques : « Garde tout, sauf le couvercle ! »

J'y pense souvent. J'ai tout gardé et même au-delà puisque ce livre est le fruit d'une longue réflexion théorique. Mais je sais aussi que ma puissance personnelle se révèle lorsque, en allant au-delà de mon savoir-faire, j'ôte mon couvercle et me montre moi-même, dans mes limites et ma vérité. Le client trouve alors sa vérité et se donne le droit de trouver son propre chemin.

Revenons au développement du coaching en France. Le mot ne commença vraiment à être accepté qu'au milieu des années 1990. Depuis, il a été pris dans plusieurs sens assez différents.

1. Certains, dans la foulée de Vincent Lenhardt, continuent à considérer que le coaching en entreprise vise surtout à accompagner les responsables. Cette approche du coaching exige des compétences spécifiques en processus de groupe et connaissance des organisations. Elle se développe également dans les autres grands pays où se pratique le coaching, notamment aux États-Unis. C'est ainsi que s'est créée une section « executive coaching » de l'ICF (International Coaching Federation, l'organisation la plus représentative du coaching au niveau mondial). Elle vise à regrouper les coaches qui interviennent spécifiquement auprès des managers et dirigeants. De là à ce que les grands cabinets de consultants s'emparent du concept, il n'y avait qu'un pas. Il consiste à intégrer dans leurs démarches classiques de conseil une approche plus personnalisée des clients qu'ils nomment coaching. La difficulté pour ces consultants vient d'une absence de travail thérapeutique, d'un manque de compétences en psychologie et en technique d'entretien de coaching.
2. Du côté des DRH et services de formation, certaines entreprises s'approprient le mot coaching dans un autre sens, celui du « manager coach[■] ». Le principe consiste à demander aux hiérarchiques de développer un aspect de leur métier jusqu'alors assez délaissé : le développement du potentiel humain de leurs collaborateurs. Cette vision du coaching a pris beaucoup d'ampleur, à tel point que, dans certaines entreprises, le mot de directeur ou de chef

Voir la conférence de l'auteur sur le « Rôle de coach du manager », texte accessible par les « Bonus » en fin d'ouvrage.

s'efface parfois devant celui de coach (hélas ! car un chef reste chef, même si sa fonction a un aspect coach). Certaines formations traditionnelles (y compris techniques) utilisent aussi le mot à la mode et j'ai ainsi trouvé sur Internet une formation technique aux métiers du bâtiment intitulée « coaching de conducteurs de travaux ».

3. Certaines grandes entreprises ont aussi développé en leur sein des postes de coachs internes, essentiellement pour des questions de coût (cela coûte moins cher que de recourir à des coachs externes). Payés par l'entreprise et ayant un rôle assez semblable à celui des médecins du travail, ils exercent le coaching avec des difficultés au moins aussi grandes que ceux-ci. Ils ont en effet l'avantage de bien connaître la culture des personnes avec lesquelles ils travaillent, mais sont immergés dans le système de l'entreprise et peuvent éprouver de grandes difficultés à prendre du recul. De plus, même si la confidentialité est assurée, les salariés peuvent éprouver des difficultés à exposer leurs problèmes devant des coachs internes qui, quelques années plus tard, seront à d'autres postes dans l'entreprise.
4. Un dernier facteur contribua enfin au développement du coaching dans les entreprises françaises : l'essoufflement des formations traditionnelles au management. Certains DRH se mirent en effet à considérer que le coaching était une forme d'aide personnalisée beaucoup plus efficace et acceptèrent, malgré son coût plus élevé, de développer des démarches de coaching. Les formateurs et consultants s'engouffrèrent dans le créneau et il est actuellement de bon ton pour tout consultant en management de dire qu'il « fait du coaching ».
5. Mais le changement de sens sur le coaching (qui s'adressait surtout à des responsables d'entreprise) vint des entreprises elles-mêmes, lorsqu'elles se mirent à chercher un accompagnement psychologique de leurs salariés. Cette attitude consiste à faire appel à un coach en lui disant : « M. Untel a un problème de travail. Mais c'est son problème et pas celui de son manager, ou de ses collègues, ou de notre entreprise. Faites un coaching à M. Untel, mais ne vous occupez surtout pas de ce qui se passe ailleurs dans notre entreprise. » De là à ce que des professionnels de la psychologie s'emparent du concept, il n'y avait qu'un pas qui consiste, dans sa version extrême, à considérer systématiquement les problèmes du client sous leur seul aspect psychologique ou relationnel en sous-estimant la part du système d'entreprise. Les coachs qui travaillent en ce sens ont parfois du mal à accepter l'idée que le coaching puisse aussi demander des compétences d'analyse des groupes et organisations. Plusieurs livres français sur le coaching rejoignent cette tendance psychologique du coaching que beaucoup de professionnels appellent coaching « centré sur la personne », expression qui sera reprise dans ce livre.