

Le coaching individuel

Management

Le conservatisme recule alors que le besoin des décideurs en la matière est de plus en plus présent

> [Journal numérique](#)



Lorsqu'une entreprise entame sa phase d'expansion et qu'elle devient difficile à maîtriser par un seul homme, les rapports entre associés peuvent se tendre face à la nécessité de remplir les objectifs stratégiques définis. En quête de soutien, certains dirigeants font donc appel à une aide extérieure à l'entreprise : celle des coachs, ces experts en accompagnement qu'on a longtemps déconsidérés en France. Les leaders de grands groupes ou de PME étant soucieux de toujours afficher une capacité de gestion autonome, l'option est encore bien souvent controversée. Le plus souvent à tort.

La crise se fait toujours sentir sur le Vieux Continent comme sur l'Hexagone et donne lieu à une série de situations délicates que les chefs d'entreprise se doivent d'affronter avec expertise et un certain dosage entre recul et témérité. Ceux-ci sont sans

cesse sollicités pour démêler des problématiques pouvant mettre à mal la pérennité des résultats qu'ils escomptent pour leur entreprise. La crise et ses séquelles n'aidant pas, ils sont souvent amenés à revoir leur modèle traditionnel de fonctionnement. Pour toutes ces raisons, les dirigeants d'entreprise ont aujourd'hui de plus en plus recours à des conseillers spéciaux, appelés "coachs".

Un phénomène apparu d'abord aux Etats-Unis dans les années 1970 avant de s'exporter une dizaine d'années plus tard en Europe au vu des résultats prometteurs qu'il avait engendrés outre-Atlantique. Ce métier, par lequel on désigne toute activité d'accompagnement de la personne afin de contribuer à son épanouissement et à l'amélioration de ses performances individuelles ou professionnelles, est surtout connu dans l'univers sportif mais s'est graduellement étendu sur une sphère plus large comprenant psychologues, cinéastes, acteurs, cadres d'entreprise ou plus simplement personnes ordinaires en quête de soutien et de conseil. Contrairement aux consultants ou aux formateurs, les coachs ne se positionnent pas comme étant "supérieurs" à la personne coachée mais adoptent avec elle une démarche de complémentarité à un niveau égal. Un procédé qui devrait donc inciter les chefs d'entreprise à n'y voir aucun aveu de faiblesse. Pourtant, en France, le coaching reste associé à une recherche d'assurance mal assumée. C'est du moins l'idée qui a longtemps prévalu entre les années 70 et 2000 ; mais il semble que les mentalités soient sur le point de changer.

Métier séculaire en évolution

Le mot "coach", coche en français – qui signifie toute voiture tirée par des chevaux –, aurait été utilisé pour la première fois en anglais au XVIe siècle pour

Le coaching individuel

désigner le même véhicule. Coacher veut donc dire conduire une personne de là où elle se trouve à l'endroit où elle désire se rendre. Apparu d'abord dans le domaine sportif, le coach était un simple entraîneur puis a évolué considérablement pour devenir celui qui emploie tous les moyens pour diriger le sportif là où il désire se rendre : vers l'atteinte de ses objectifs de performance et de dépassement de soi. Progressivement, les professionnels de l'accompagnement se sont invités sur d'autres terrains : artistique, managérial, dans la communication ou encore dans le domaine du développement personnel.

Mais ce métier est antérieur à l'apparition de sa dénomination ; de tout temps, les hommes de pouvoir se sont dotés d'une éminence grise, d'un conseiller agissant dans l'ombre et dont la mission était de les aider à anticiper, à mettre en perspective et à analyser. A titre d'exemple, le rôle très influent qu'a tenu Richelieu aux côtés de Louis XIII est souvent évoqué par les auteurs et est considéré comme le prototype du coaching stratégique (1). Aujourd'hui, le recours à des méthodes diverses et identifiées pour coacher les chefs d'entreprise fait de l'accompagnement une véritable profession, plus structurée et aux contours mieux définis qu'ils ne l'ont été autrefois. Une profession qui n'a plus nécessairement pour but d'accroître le pouvoir du dirigeant, mais de lui révéler ses propres potentialités d'optimisation managériale.

Dans le domaine sportif, c'est l'athlète qui doit au final produire l'effort lui permettant d'aller au bout de ses ambitions. Cette notion reste appliquée dans tous les périmètres d'action du coaching ; la lumière est constamment projetée sur celui qui est coaché avec pour finalité de porter la personne accompagnée vers l'accomplissement de ses aspirations personnelles ou professionnelles. La trajectoire de la situation initiale jugée insatisfaisante vers le nouveau stade, que les experts du domaine appellent la "thérapie du changement", est une méthode qui a été progressivement mise au point par des psycho-

logues, des enseignants, des sociologues ou encore des responsables-management au cours des trente dernières années. Des études fondées sur des interrogations portant sur les différents âges et étapes de la vie, mais surtout sur les cycles de changement, ont peu à peu forgé les méthodes employées dans le coaching.

L'adaptabilité au changement n'étant pas un atout maîtrisé par chacun, dirigeants et cadres d'entreprise peuvent manifester le souhait d'être guidés dans leur transition vers une nouvelle situation professionnelle (promotion, licenciement, nouveau projet professionnel, etc.) afin de remédier à une rupture provisoire de leur équilibre. Agir sur le présent et avoir des perspectives constructives sur l'avenir sans pour autant scruter à la loupe les troubles émotionnels passés sépare d'ailleurs distinctement le coaching de la psychanalyse. Mais le coaching se distingue tout autant de la formation ou du conseil par l'éviction du transfert de connaissances techniques propres aux deux autres. Il revêt une dimension abstraite, non mesurable.

"On ne devient pas coach parce qu'on est expert et qu'on doit donner des conseils, le coach ne se substitue pas à son interlocuteur", affirme Robert Zuili, cofondateur de la société Excelia, spécialisée dans le coaching et l'accompagnement de personnes dans leurs projets professionnels. Dans ce métier, c'est le camp humain qui s'attribue le premier rôle, il relègue au second plan le camp purement technique dans lequel se situe l'entreprise du coaché. "Les situations à enjeux se trouvent surtout au niveau du capital humain de l'entreprise, c'est pourquoi la mission d'un coach est d'enrichir la réflexion de son interlocuteur et d'élargir ses options en terme de prise de décisions touchant ses collaborateurs", explique Robert Zuili.

Une pratique encore discrète

Associé à une prise de leçon managériale, l'accompagnement des dirigeants d'entreprise par des coachs

Le coaching individuel

est perçu comme un marqueur d'inexpérience et peut ainsi affaiblir leur crédibilité auprès de leurs employés – du moins quand l'appel au coach n'est pas confidentiel. Il s'agit en outre d'un corps de métier resté longtemps méconnu lors de sa phase de lancement et qui en a donc fait une pratique très peu démocratisée dans le monde de l'entreprise en France. Et contrairement aux Etats-Unis où le métier est perçu comme venant seulement encourager le dirigeant seul face à des doutes qu'il ne peut évoquer devant ceux qu'il dirige, le coaching peine à se débarrasser de son image de remède contre des insuffisances en France.

“Pour des raisons culturelles, le coaching a eu une histoire moins facile en France que dans le monde anglo-saxon, explique Karine Aubry, coach certifiée et Master coach. En France, on aime le consulting, c'est-à-dire la solution clé en main qui vient de l'extérieur et qui rassure. Bien qu'elle coûte très cher, elle est jugée idéale à toutes les situations !” Pourtant, il s'agit surtout de révéler, voire de renforcer un potentiel de compétence déjà existant et de chercher l'issue au problème à l'intérieur de la personne accompagnée. Dans certains cas, le coaching est le seul moyen permettant au dirigeant de surmonter des épreuves impliquant sa propre personne et son propre tempérament, premiers déterminants de son mode de management d'équipes. “Le fait pour un dirigeant de devoir s'impliquer personnellement dans l'épreuve du coaching est probablement ce qui le rend le plus réticent à se faire accompagner”, assure Karine Aubry. D'autant que le métier est bien souvent vu comme peu hiérarchisé et mal codifié en France et donc pouvant être exercé par des personnes dépourvues de compétences agréées par des organismes de confiance.

Profession pourtant en voie de normalisation

Devenir coach nécessite pourtant une formation de plusieurs mois – une dizaine – dans une école spécialisée et un suivi par un superviseur ayant pour but d'accréditer le travail de coaching fourni.

Il existe également trois grandes fédérations qui interviennent en France pour valider les parcours de professionnalisation des coachs : l'ICF (International Coach Federation), l'AEC-EMCC (Association européenne de coaching – European Mentoring and Coaching Council) et la SFCoach (Société française de coaching). “Ces trois associations servent à réguler le métier en mettant en place un code de déontologie et à animer des conférences, mener des travaux de recherche afin de développer le coaching et en faire un métier reconnu”, explique Karine Aubry.

Bien que l'adhésion à l'une de ces associations ne soit pas obligatoire, les coachs en faisant partie s'affilient à des codes de déontologie et à une certaine rigueur dans l'exercice de leur métier qui équivaut à un label rassurant. En outre, être coach suppose aussi d'être coaché, c'est-à-dire d'être supervisé dans l'accomplissement des missions d'accompagnement par un professionnel ayant reçu une formation de superviseur en coaching. Il semble par ailleurs que la réputation désavantageuse dont a longtemps été victime le coaching soit en déclin, du moins auprès des dirigeants les moins “conservateurs”. Certains professionnels du secteur soutiennent que les métiers du mentoring sont en train d'amorcer une phase de dynamisme aussi bien dans l'offre que la demande. “De plus en plus de dirigeants prennent conscience qu'ils ne peuvent gérer certains problèmes tout seuls, souligne Robert Zuili. D'autre part, certains éléments extérieurs jouent le rôle d'accélérateur dans ce processus. La crise en fait partie.”

Catalyseurs d'un besoin de changement, ces éléments extérieurs s'ajoutent à une approche du management qui tend à se moderniser et à avoisiner celle que l'on observe chez les gestionnaires américains pour aider à l'expansion de cette profession en France. Les chiffres de l'ICF datés de 2006, révèlent que 67 % des coachs français exercent ce métier depuis moins de 5 ans. Une donnée qui en dit long sur la vitesse d'expansion du marché du coaching. Selon Catherine Puzenat, déléguée générale à la GARF,

Le coaching individuel

une association professionnelle qui regroupe des DRH, des directeurs de formation en entreprise et des coachs, une demande croissante de la part des gestionnaires est en train d'amener le métier à se développer considérablement. "Ils y trouvent une assistance importante, surtout quand il s'agit de repositionnement professionnel", remarque-t-elle.

Nouveau souffle

Toutefois, le souhait de confidentialité dont font part les managers à leurs accompagnateurs reste le dernier indice de la difficulté d'assumer le fait d'être coaché. Il suffirait pourtant de délimiter le champ d'action du coaching et d'en saisir la portée purement accompagnatrice pour s'apercevoir qu'un coach n'est pas à même de remplacer un dirigeant. N'intervenant ni comme un psychologue ni comme un formateur, il collabore avec son client afin de l'aider à répondre à des questions liées à son style de management et son mode de communication en mettant en jeu différents exercices dont le but est de le confronter à ses faiblesses, et non y remédier nécessairement. "Le coach est quelqu'un qui reste sur le seuil, durant l'accompagnement qu'il mène, explique Florence Lenfant, coach chez Piliocom et membre de l'ICF. Sans jamais apporter de solutions, sa contribution sera plutôt de proposer des options." Faire appel à un coach permet également de repenser sa place dans l'entreprise en analysant les relations entretenues entre l'individu coaché et son équipe.

"C'est un métier qui permet au dirigeant, sans cesse dans l'obligation de redoubler de vigilance, d'élargir son champ de conscience, analyse Robert Zuili. La crise génère de l'inquiétude chez les salariés et beaucoup de responsables d'encadrement sont démunis face à cela, le rôle du coach est alors de les aider à adopter la bonne posture avec leurs collaborateurs." Catherine Puzenat insiste quant à elle sur la complémentarité que peut produire une relation coach-coaché. "Se faire conseiller par une personne compétente permet d'être éclairé sur des zones d'ombre que nous ne sommes pas toujours à même d'élucider par nous-mêmes", observe-t-elle.

Selon les professionnels du coaching, plusieurs dirigeants de grands comptes internationaux ont adopté cette démarche afin de dominer la pression intense qui peut parfois peser sur leur activité et défier efficacement les évolutions défavorables du contexte économique actuel. "Le coach ne doit pas seulement justifier de sa formation et de son adhésion à un code de déontologie, il doit également connaître le monde de l'entreprise afin de bien conseiller les dirigeants qu'il accompagne", assure Florence Lenfant, coach chez Piliocom. Il doit autrement dit avoir eu une expérience personnelle, ce qui permet de faire gagner au coaching en rapidité et en acuité dans la détermination des points négatifs à rectifier.

Une assistance qui intervient encore plus opportunément lors d'un outplacement individuel ou toute autre forme d'évolution professionnelle dans la vie d'un dirigeant – prise de nouvelles responsabilités d'encadrement par exemple. Un point de vue partagé par une directrice d'un centre social qui n'a pas été accompagnée lors de sa prise de poste. "J'ai très vite perdu pied dans la gestion des stratégies financières que devait assurer mon association, j'en suis arrivée à perdre de vue l'encadrement de mon équipe tant je me suis perdue dans les responsabilités qui s'imposaient à moi, confie-t-elle. Le coach auquel j'ai fait appel m'a apporté de par son écoute et sa compréhension totale de mes difficultés un apport qui m'a peu à peu écartée de la phase initiale de panique."

En effet, exercices individuels, dialogues intérieurs, diagrammes et plusieurs autres méthodes de travail enrichies par une expérience dans le monde managérial constituent une boîte à outils que les accompagnateurs du changement mettent en œuvre au bénéfice du coaché. Un avantage clé pour la pérennisation d'une structure.

(1) : Voir notamment l'ouvrage *Communiquer dans un monde en crise* de Michèle Gabay, professeur des Universités à Paris 7 Denis-Diderot et à HEC. Elle décortique les troubles humains apparus depuis le

Le coaching individuel

déclenchement de la crise économique et la nécessité qui en découle d'avoir recours à un coach.

Innovation

L'équicoaching ou la valorisation de la communication

Dans "équicoaching", le suffixe "équi" n'est pas relatif au latin *aequus* signifiant "égal", mais au latin *equus* qui veut dire "cheval". La relation homme-cheval est en effet reconnue comme outil prometteur de coaching depuis 2009. La première nuit de la formation professionnelle en France (événement organisé entre autres par l'Association nationale des ressources humaines et la Fédération de la formation professionnelle) a récompensé une société employant la relation homme/cheval comme moyen de coaching du premier prix dans la catégorie "formation la plus innovante". Même si le travail réalisé à cheval ne vient que compléter les séances effectuées avec des consultants RH et des coaches, il est reconnu par sa précision, qui peut se révéler d'une grande valeur : le cheval, connu pour être un animal de fuite doté d'un instinct qui ne ment pas, est utilisé comme un baromètre de sociabilité de la personne accompagnée ou coachée. "C'est un très bon complément à un coaching sur la durée parce qu'en l'espace d'une séance de 20 minutes, l'équicoaching permet de mettre le doigt sur l'élément perturbant l'évolution de la personne vers son épanouissement relationnel avec ses collaborateurs", explique Karine Aubry.

En effet, étant donné que les problématiques auxquelles sont confrontés les dirigeants sont souvent dues à des défaillances sur le plan relationnel, une cohésion d'équipe constitue un point d'appui essentiel à la poursuite des objectifs d'une entreprise et à l'atteinte d'une performance durable. Intervenant à ce niveau, l'équicoaching est une méthode dont l'objet est d'inciter l'homme à puiser dans son pouvoir de communication non verbale afin d'interagir avec le cheval et de créer avec une lui une cohésion gagnante. La communication non verbale, qui comprend entre autres la posture physique, le

rythme cardiaque et plusieurs formes d'attitudes corporelles se manifestant par le regard ou les hochements de tête, constituerait plus de 80 % des moyens de communication de l'homme.

Lorsqu'il s'approche d'un cheval, l'être humain peut fixer ou non son attention sur lui à travers la direction de son regard et l'animal serait capable d'interpréter ces signaux. Des études ont par exemple prouvé que la diminution de l'éveil face aux indices comportementaux des chevaux pouvait accroître les risques d'accident. L'équicoaching, permettant à l'homme de s'interroger sur les indices non verbaux qu'il doit mettre en œuvre afin de créer une bonne interaction avec le cheval, le pousse donc à faire un travail sur lui-même. "C'est un outil intéressant parce que le cheval est un médiateur qui vous confronte à vous-même, il est un traducteur de ce que vous êtes car il ressent les choses", explique Robert Zuili. Révélateur des caractéristiques d'un individu, le cheval se met aussi dans une stature de rivalité avec l'homme.

"Si vous êtes autoritaire et que vous vous comportez comme tel avec un cheval, il ne vous obéira pas", ajoute Robert Zuili. Toutefois, l'équicoaching ne permet en général que d'identifier les faiblesses de la personne coachée en mesurant les effets sur le rapport mis en place avec le cheval. Pour s'attaquer à leurs causes, une recherche de solutions doit être poursuivie parallèlement aux séances d'équicoaching.

Par Nejiba Belkadi