

LE BUSINESS DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL EN ENTREPRISE

AUX BONS SOINS

Il est partout. Dans les banques, les agences de publicité, et même dans les services publics. Ni thérapeute ni gourou, le coach se voit plutôt comme un passeur, un accoucheur d'esprit. Tous aiment à rappeler que leur travail ne consiste pas à donner des conseils aux personnes dont ils sont chargés, mais à les aider à tirer le meilleur parti de leurs ressources et à résoudre ainsi les problèmes qu'elles affrontent. Pourtant, la réalité du coaching est parfois nettement moins reluisante. JEAN-MICHEL NORMAND — PHOTOS JOHANN ROUSSELOT / L'ŒIL PUBLIC POUR LE MONDE 2

Pour un cadre supérieur, le must, ce n'est plus seulement la voiture de fonction ou le séminaire dans un Relais & Châteaux. Aujourd'hui, disposer d'un coach, cela pose son homme. Nouvelle figure au sein du monde de l'entreprise, le coach (le mot signifie « entraîneur » en anglais), dont la sphère commence à s'élargir bien au-delà du cercle des cadres dirigeants, se présente non pas comme un conseiller, un psy ou un gourou mais comme un « passeur ». A son contact, affirment les dépliantés des officines spécialisées, le chef de projet chevronné comme le nouveau promu « prendra conscience de ses propres ressources, deviendra acteur du changement en disposant d'une meilleure connaissance de soi ». Il y a quelque chose d'un peu baroque dans ce discours managérial qui se propose de mettre le sens du collectif d'Aimé Jacquet, la maïeutique de Socrate et l'intuition de Françoise Dolto au service de l'entreprise soucieuse de disposer d'un collaborateur motivé et efficace. Le propos, néanmoins, semble convaincre. Selon une enquête menée en 2004 auprès de ses membres par le syndicat professionnel Syntec Conseil, il apparaît que seules 8% des entreprises adhérentes ne recourent jamais aux services d'un coach.



Martine Boulart, dans son cabinet. « Il faut expliquer qu'un coaching n'est pas un constat d'échec. »

DÉCOINCER LES GENS

Ce préparateur mental dont la mission d'accompagnement est obligatoirement limitée dans le temps s'installe au cœur d'un contrat triangulaire conclu entre lui-même, l'entreprise et le « coaché ». Lors des entretiens, il vous demande d'évoquer vos émotions, vos états d'âme et vos relations avec les autres, de décortiquer réussites et échecs. En principe, il s'interdit de donner

des conseils. « On essaie de décoincer les gens », résume l'un d'entre eux. Christophe, 44 ans, directeur adjoint d'une unité EDF, sort requinqué de cinq mois de coaching, à raison d'une séance hebdomadaire. « Je n'arrivais pas à me "vendre", comme on dit; j'étais perçu comme effacé, en retrait. Un suiveur plutôt qu'un leader », se souvient-il. Son coach lui a appris à saisir le registre dans lequel évolue chacun de ses inter-

locuteurs. « Désormais, assure Christophe, je suis à l'aise face aux syndicalistes; je ne m'adresse pas de la même façon au rebelle, au méfiant, au procédurier ou à la grande gueule. Et dans ma vie familiale, je trouve aussi que les choses vont mieux. »

Le coaching d'entreprise est devenu un vrai business. D'après l'étude de Syntec Conseil, le budget alloué dépasse dans près de la moitié des cas les 9000 euros par

DU COACH

COLLÉGIENS, LYCÉENS, ÉTUDIANTS AUSSI...

Le coaching connaît un développement spectaculaire chez les jeunes. A l'Institut européen de coaching de l'étudiant, 500 d'entre eux se sont inscrits en 2004, et près de trois fois plus sont attendus cette année. **PASCALE KRÉMER**

coaché pour une prise en charge d'environ six mois et les tarifs horaires varient entre 200 et 600 euros. Des bataillons d'anciens consultants en ressources humaines ou de DRH (directeur des ressources humaines) sortis du rang se découvrent une vocation de coach, profession dont la définition comme les contours restent flous. On sait que des sectes ont tenté de s'infiltrer par ce biais, mais, assurent certains, il faut aussi se garder des magnétiseurs, des rebouteux, des voyants ou des adeptes des méthodes divinatoires. Heureusement, ils sont rares.

UN SUPPLÉMENT D'ÂME

Intervenants extérieurs ou salariés par l'entreprise, on dénombre entre 2000 et 3000 coaches (les femmes sont largement représentées) d'entreprise. Ils opèrent chez IBM aussi bien que chez Renault ou Peugeot, dans les banques, les cabinets d'experts-comptables, les agences de publicité mais aussi à la SNCF et dans les services hospitaliers en restructuration. On en trouve même dans l'éducation nationale, à destination de certains chefs d'établissement. Bref, le coach s'est rendu indispensable. «*En vérité, personne ne sait plus vraiment ce que doivent être les bonnes pratiques professionnelles. Aussi n'est-il pas absurde de penser qu'à certains moments un responsable de haut niveau puisse avoir besoin d'être accompagné. Savoir déléguer, motiver ses troupes et gérer les conflits, ce n'est pas inné. Cela s'apprend*», insiste la dirigeante d'un groupe bancaire.

Adeptes du «*coaching spirituel et managérial*», Marie-Christine Bernard, diplômée en sciences humaines et religieuse de la congrégation La Retraite, se propose •••

Tout pour réussir. Intelligente, élève d'un lycée des beaux quartiers, dotée de parents attentifs et fortunés, Jennifer passe pourtant à côté de son année de terminale. Pas sûr qu'elle décroche le bac. Il faut dire qu'au lycée, elle ne fiche rien, a raconté sa mère, désemparée, à Jean-Philippe Riant, coach à l'Institut européen de coaching de l'étudiant (IECE). Cet après-midi, elle a rendez-vous avec son coach. Une heure de retard, et une moue boudeuse. «*J'essaie de travailler mais j'ai des notes assez minables. Quand j'ai l'impression de réussir un truc, je le foire*», finit-elle par lâcher.

Face à elle, Jean-Philippe Riant se saisit immédiatement de ce début d'introspection. Il sort cinq pièces de monnaie qu'il demande à la jeune fille de répartir entre temps passé avec les amis, dans ses loisirs, et au travail. Jennifer, lentement, s'exécute. Une pièce côté amis, deux pour loisirs, une pour travail. Et une dernière «*qui part un peu*», marmonne-t-elle, énigmatique. Après un long silence, elle concède que «*quelque chose*» lui occupe l'esprit. Jean-Philippe Riant lui propose de se mettre à la place de sa meilleure amie. «*Qu'est-ce que tu aurais envie de lui dire, à Jennifer?*» «*Mets les bouchées doubles*, répond-elle, soudain ragaillardie. *Montre aux profs que t'es capable de quelque chose. Fais-le pour toi, aussi!*»

Sur une étagère sont alignés des petits personnages de bande dessinée ou de dessin animé. Le coach incite Jennifer à se saisir d'une figurine susceptible d'évoquer ce qui l'obnubile. Elle choisit un bébé joufflu, puis un diabolin. Il a été adorable, est devenu méchant... Voilà symbolisée la déception amoureuse qui l'empêche de travailler. Elle en a pris conscience et s'est officiellement résolue à dépasser le problème.

Comme elle, en 2004, cinq cents collégiens, lycéens, étudiants ont vidé leur sac de soucis à l'IECE, à Paris. Cent jeunes clients l'année de sa création, en 2003, mille cinq cents prévus pour 2005, dans vingt centres régionaux, mais aussi en Belgique, au Luxembourg et bientôt en Suisse... L'officine connaît

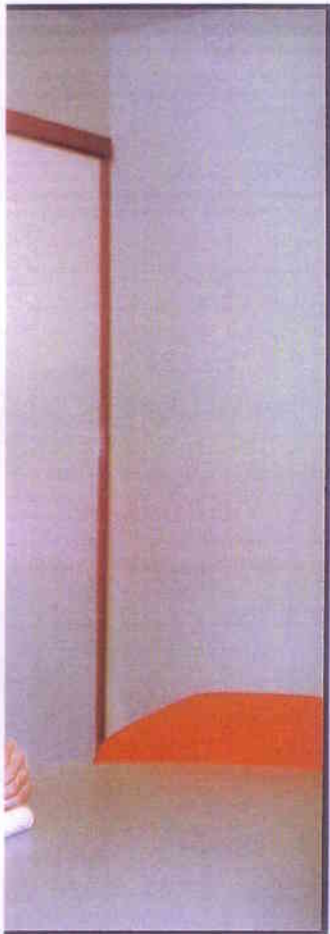
un développement spectaculaire: angoisses parentales face au chômage, mode actuelle du coaching, qui a le mérite de ne pas renvoyer à une pathologie...

NI SOUTIEN SCOLAIRE NI PSYCHOTHÉRAPIE

Le coaching, nous explique-t-on, ne relève ni du soutien scolaire ni surtout de la psychothérapie. C'est un «*mode d'accompagnement du changement tourné vers l'avenir*». Accompagnement court avec le «*bilan de potentiel*» (quatre heures), censé faire prendre conscience au jeune qu'il a déjà réalisé des choses, et peut donc avoir des ambitions. Ou suivi de plus longue durée permettant de travailler sur la notion de confiance en soi et la motivation...

C'est cela que vise Paloma, qui achève un master en management et marketing de luxe à l'ESG Paris. Bientôt, cette jeune femme devra se lancer dans la bataille de l'emploi, et elle ne se sent pas totalement armée. Mariée à un Rémois, elle se verrait bien travailler dans le champagne. «*Qu'est-ce que le directeur marketing qui te reçoit a envie d'entendre, d'après toi? Mets-toi à sa place. Qu'est-ce que tu as envie de sentir chez cette personne qui sollicite un emploi?*»

Paloma peine à se couler dans le jeu de rôle. «*Qu'elle est motivée, dynamique?, cherche-t-elle. Qu'elle a une sensibilité produit, une créativité?*» «*Donc raconte-moi ton parcours pour qu'on sente tout cela*, lui demande le coach. *Il faut que tu parles tellement bien de Veuve Clicquot que ce soit évident. Tu visualises le lieu? Tu vois l'entrée? Allez, tu entres chez eux pour un entretien...*» Le discours de l'étudiante s'incarne enfin. «*Et puis, tu habites Reims? Débrouille-toi pour faire jouer ton réseau et avoir un entretien avec un DRH local, la secoue le coach. Moi, par exemple, je t'ai dit tout à l'heure que je connaissais quelqu'un chez Rémy Cointreau et tu n'as pas relevé? Tu devrais déjà m'avoir demandé un contact!*» Du coup, Paloma sort de sa réserve et sollicite en riant ce précieux sésame. L'étudiante s'est muée en chercheuse d'emploi. ■



LE COACHING, UNE PROFESSION ?

Depuis que des coiffeuses ou des gérants d'agence matrimoniale se disent « coachs », les professionnels du coaching en entreprise s'inquiètent : comment se démarquer des charlatans ? Comment transformer leur pratique en profession ? Pour l'instant, aucun diplôme n'est obligatoire avant d'exercer comme coach. Mais l'offre de formation s'est massivement développée, ces toutes dernières années. Qu'elle soit le fait d'organismes privés (Transformance, International Mosaic, IFOD...), plus ou moins sérieux, ou même d'universités. Paris-VIII propose ainsi un diplôme d'études supérieures universitaires, de niveau bac + 4. En tout, ce sont plus de 500 nouveaux coachs qui sont ainsi formés chaque année. Pour les coachs qui se trouvent déjà sur le marché, la crédibilité professionnelle passe par les systèmes de labellisation. Après avoir déboursé quelques centaines d'euros et prouvé leur savoir-faire, ils peuvent, sur leur carte de visite, leur site Internet, leurs documents publicitaires, se dire accrédités par la Société française de coaching (SFC), créée en 1997, ou par l'International Coach Federation (ICF), basée à Washington depuis 1995, organismes auprès desquels leurs clients pourront, le cas échéant, venir se plaindre.

Dans les faits, le coaching apparaît comme un instrument de gestion des ego et de règlement de microconflits collectifs. Le cadre « placardisé » ou éprouvant un sentiment d'injustice constitue l'un des profils-types. « Il faut jouer un rôle de médiateur et leur expliquer qu'un coaching n'est pas un constat d'échec. Le problème, dans les entreprises, c'est que l'on considère qu'il y a d'un côté les bons et de l'autre les mauvais. Les moyens, on ne connaît pas », assure le coach Martine Boulart, dont on peut lire, dans le bureau, cette maxime digne de Machiavel (ou de Roger Lemerre) : « Le gagnant sait ce qu'il fera s'il perd ; le perdant dit ce qu'il fera s'il gagne. »

L'ENVERS DU DÉCOR

Casque bleu du management, armé d'une dialectique parfois verbeuse, le coach est sollicité en tant que juge de paix dans les microconflits collectifs. Des histoires de bac à sable ou des querelles de clan mais aussi des litiges plus graves. Dans une affaire de harcèlement moral, un comité d'hygiène et de sécurité (CHSCT) a demandé l'intervention d'un coach. Un peu plus tard, le même a été convoqué dans une entreprise où une erreur d'application informatique avait malencontreusement

déclenché la livraison de milliers de parasols en plein hiver et déclenché une guerre ouverte entre deux services.

Le coaching ne peut ignorer la sphère privée. « Il m'arrive de me retrouver face à des hommes déboussolés, littéralement dévorés par leur travail », raconte Sophie Soria, à la tête de sa société, Le Coaching éthique. « Lorsqu'on leur demande de détailler leur emploi du temps, certains réalisent qu'ils ne consacrent que deux heures par semaine à leur femme et leurs enfants. Alors, nous fixons comme objectif d'y consacrer cinq heures et nous en parlons lors de la séance suivante. »

D'autres avouent que, le dimanche, ils s'enferment dans les toilettes pour joindre discrètement leur supérieur hiérarchique – un angoissé, lui aussi – afin de préparer la réunion du lundi. L'envers du décor des *executive women* n'est pas plus radieux. « Les femmes, non seulement on leur claque la porte au nez, on oublie de les informer des réunions et on part déjeuner sans elles, mais en plus elles culpabilisent vis-à-vis de leur vie de famille. Du coup, il arrive qu'elles se replient sur elles-mêmes et s'identifient aux hommes dans leurs aspects les plus durs », témoigne Martine Boulart.

Les coachs, inévitablement, se coachent entre eux, à l'occasion de sessions collectives d'introspection baptisées « séances de supervision », payantes et obligatoires. On y travaille sa gestuelle, sa façon de « saisir le regard de l'autre », de cerner la demande de l'entreprise et du coaché. On s'interroge sur la frontière entre coaching et psychanalyse, ou encore sur les moyens d'éviter les phénomènes de dépendance à l'égard du coach.

On échange aussi ses expériences sur la meilleure façon d'éviter « de se laisser mener en bateau par un pervers ». Par exemple, ce DRH d'une mutuelle qui utilisait le coaching comme une antichambre au licenciement. Lorsqu'un collaborateur n'était plus en odeur de sainteté, il lui octroyait un coach afin de le lui faire comprendre. Jusqu'au jour où la direction de l'agence suggéra au DRH en question de rencontrer un coach... « Evidemment, lorsque l'on sent que la personne refuse de s'impliquer ou que l'on risque de se faire instrumentaliser par l'entreprise, il faut tout arrêter », considère la coach Marielle Ploussard. « Il s'agit d'une évidence déontologique, mais le problème, ajoute-t-elle, c'est que tous les coachs n'ont pas les moyens financiers de dire non. »



de «raviver la foi chrétienne» des chefs d'entreprise qui font appel à ses services. «Je les aide à aller au-delà de la rentabilité économique et financière, à préciser ce qu'ils entendent lorsqu'ils parlent de respect l'individu car, sur ce sujet, ils sont souvent un peu courts», assure-t-elle. Récemment, Sœur Marie-Christine a «accompagné» un dirigeant chargé de mener un plan de licenciement. «Cela l'a obligé à rester sur le pont, à suivre ceux qui étaient licenciés. D'ailleurs, chacun a finalement retrouvé un emploi et tous se sont réunis lors d'une grande soirée, en famille.» Un plan social, mais avec supplément d'âme...

La figure émergente du coach ne suggère pas seulement que la thématique du développement personnel a conquis le monde des affaires. Elle signifie aussi que les entreprises, après avoir sous-traité l'informatique, le service après-vente, la comptabilité et le ménage des bureaux, renoncent à assurer elles-mêmes la motivation de leurs élites, désormais confiée à de nouveaux consultants de l'âme sur le modèle des athlètes de haut niveau. «A défaut de créer un consensus sur la finalité de sa propre activité – souvent réduite à

des objectifs financiers à court terme et caractérisée par le renouvellement rapide de la hiérarchie –, l'entreprise place ses cadres sous la figure tutélaire du sportif capable de dépasser ses limites. C'est le culte de la performance appliqué à l'univers professionnel», assure Benoît Heilbrunn, professeur de marketing à l'ESCP-EAP et directeur de l'ouvrage collectif *La Performance, une nouvelle idéologie?* (La Découverte). «Les harangues managériales dont on nous rebat les oreilles depuis dix ans n'auront pas servi à grand-chose: après avoir fait avancer les cadres l'épée dans les reins, on se donne bonne conscience en rémunérant un coach à 500 euros de l'heure», insiste la directrice des ressources humaines d'une grande société de services.

TENTATIVES DE SUICIDE

Bénédicte Haubold, psychologue et conseil en stratégie, intervient dans l'unité spécialisée sur la souffrance au travail, à l'hôpital de Garches, près de Paris, où elle reçoit des cadres dirigeants parfois brisés, pour lesquels les coaches n'ont rien pu faire. «Derrière la dimension éminemment narcissique du coaching, on perçoit un malaise lié à la pression des résultats. L'augmentation de

la durée des arrêts-maladie des cadres de haut niveau comme les tentatives de suicide sur le lieu de travail constituent des phénomènes nouveaux et inquiétants», prévient-elle.

Au cours des sept dernières années, précise Bénédicte Haubold, la carrière moyenne d'un PDG s'est notablement raccourcie, passant de 9,5 à 7,3 ans, et désormais un tiers des départs sont consécutifs à un limogeage. Exhortés à travailler en équipe mais jugés sur des performances qui leur sont personnellement imputées, confrontés au raccourcissement des échelons hiérarchiques, soumis à la pression des actionnaires qui réclament des rapports d'activité toujours plus fréquents et des analystes financiers qui attendent des projets de développement, quelques hauts salaires méditent amèrement sur la grande solitude du manager. «Dans les entreprises, les espaces de dialogue se ferment, assure Bernard Destrebaecq, coach dans la région lilloise. La culture de la performance et du changement à marche forcée interdit de parler de ses faiblesses et de ses doutes. Alors, on s'épanche en terrain neutre, grâce à un interlocuteur extérieur qui devra faire apparaître les non-dits avec tact.»

Marielle Ploussard, ancienne responsable du personnel.

« Si l'on sent que l'on risque de se faire instrumentaliser par l'entreprise, il faut tout arrêter. »

Marie-Christine Bernard, religieuse, diplômée en sciences humaines. « J'aide les chefs d'entreprise à aller au-delà de la rentabilité économique et financière. »

Bénédicte Haubold, psychologue et conseil en stratégie. « L'augmentation de la durée des arrêts-maladie des cadres de haut niveau est un phénomène nouveau et inquiétant. »