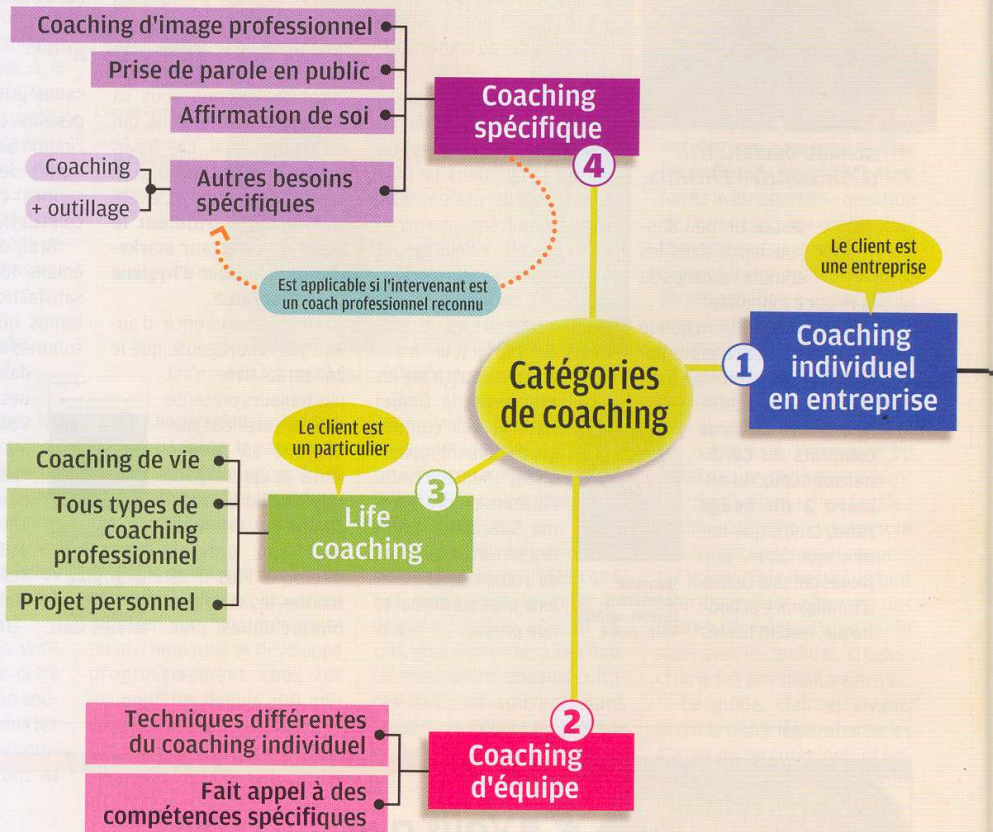


Un coach,



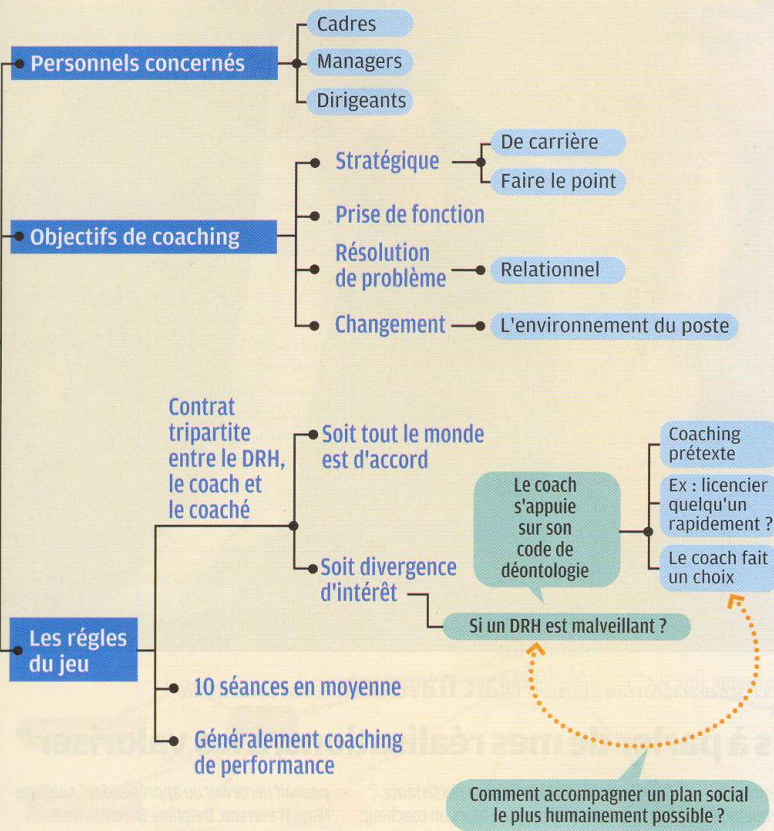
Prosper Carlis - Mars 2010

*Il est entré sous toutes ses formes dans l'entreprise et **explose** maintenant chez les cadres qui y ont recours, de façon individuelle, pour booster leur carrière. Mais à quoi sert vraiment le coaching ?*

EN QUELQUES ANNÉES, LE COACH est devenu incontournable dans la vie des entreprises. Aujourd'hui, c'est presque l'ordinaire des ressources humaines que d'offrir les services de ce professionnel de l'accompagnement à un col-

laborateur qui décroche de nouvelles responsabilités, qui doit apprendre à parler en public ou qui affronte un changement professionnel important – positif ou pas. "Depuis dix ans, nous assistons à une vraie démocratisation du coaching,

pour quoi faire ?



1 En entreprise, le coaching individuel doit répondre à des règles d'éthique où le coaché doit être protégé.

2 Le coaching d'équipe est aujourd'hui dans l'air du temps pour faire travailler les gens ensemble.

3 Les particuliers font appel au coaching pour orienter leur carrière, réussir un projet ou améliorer divers aspects de leur vie.

4 En entreprise ou en individuel, une forte demande se développe pour des coaching spécifiques tournés vers le développement personnel - prise de parole, image professionnelle...

INFOGRAPHIE : PASCLA TESTANIERE

confirme Pascal Domont, vice-président de la SF Coach, l'une des fédérations françaises de coachs. *Pendant longtemps, il a été réservé aux dirigeants, puis au « middle management ». Aujourd'hui, les managers de proximité y ont souvent recours.* Comment expliquer cette irruption d'un tiers dans la relation entre cadres et équipe dirigeante? *« Les entreprises, tout comme le public, ont réalisé qu'il y a une efficacité propre au coaching, c'est-*

à-dire des objectifs à remplir en un laps de temps relativement court», avance Thierry Roubira, fondateur du cabinet Cap Réussite. Une sorte d'idéal d'efficacité qui rappelle celui auquel les entreprises aspirent. D'où cette question : le coaching ne serait-il pas perçu comme un moyen de façonner des individus capables de supporter la pression des objectifs et l'anxiété des nouvelles organisations? Ou pire : comme une soupape

ENTHUSIASTE OU DÉÇU... RACONTEZ-NOUS COMMENT ÇA S'EST PASSÉ AVEC VOTRE COACH



courriercadres.com/coaching-cc42



Delphine Barentin, directrice associée chez Valtus et **Marc Traverson**, coach chez Acteüs

“J’ai aussi appris à parler de mes réalisations, à les valoriser”

Jeune et femme, dans un milieu d’hommes mûrs : Delphine Barentin se sentait quelque peu en mal de légitimité, bien que directrice associée, à 32 ans, du cabinet Valtus, l’un des leaders français du management de transition. “Je rencontre toute la journée, des seniors expérimentés, soit des clients à convaincre des bienfaits d’un management de transition ; soit ces managers eux-mêmes, des cadres pointus, charismatiques, avec beaucoup de bouteille. Je sentais sur moi un regard un peu sceptique, ou paternaliste, et me faisais parfois l’impression d’une stagiaire qui est là pour prendre des notes. Je me croyais obligée de justifier ma position. Ce n’était pas franchement

handicapant, plutôt une gêne persistante.” Son entreprise lui propose alors un coaching, et la jeune femme choisit Marc Traverson, exerçant chez Acteüs. “Delphine était très partante, ce qui est la condition de réussite minimale : **un coaching ne peut marcher sans l’assentiment plein et entier du coaché**”, indique le coach. Tous deux s’engagent dans une démarche intensive, à raison d’une séance d’une heure et demie à deux heures par semaine, pendant trois mois. “Nous avons fait peu de psychologie, beaucoup de travaux pratiques, par exemple, comment présenter un dossier à un client, en éliminant les hésitations et surcompensations relatives à ce qu’elle

pouvait percevoir ou appréhender”, souligne Marc Traverson. Delphine Barentin met ensuite en œuvre, au bureau, ce qu’elle a travaillé avec son coach, et de retour en coaching évoque ce qui a bien fonctionné, ce qui lui a semblé moins percutant, avant de rechercher elle-même une façon différente de faire, aiguillonnée par les questions de son coach. Jusqu’à dissiper complètement, son “complexe de la jeunette”. “J’ai aussi appris à parler de mes réalisations, à les valoriser, ce qu’une femme ne fait pas forcément du premier mouvement. À mesure que je progressais en technique, je me souciais moins de ce que l’on pouvait penser de moi”, conclut-elle.

commode pour des groupes recherchant plus des sportifs de haut niveau que des cadres, afin de ne surtout rien changer à leur fonctionnement ?

C'est ce qui explique qu'un coach choisi et rémunéré par les DRH soit couramment l'objet de méfiance, voire de défiance chez les coachés. Et s'il travaillait en service commandé ? Et s'il "rapportait" ? Certes, l'éthique des coachs les enjoint à la neutralité et à la confidentialité, mais beaucoup reconnaissent que la tension existe bien au sein des entreprises. "Certains groupes veulent même faire de nous des alibis, explique Thierry Roubira. Parfois, nous sommes la dernière étape avant le licenciement. Pour montrer qu'ils ont tout tenté..." Mais le succès du coaching s'explique aussi par une tendance lourde – et positive pour le coup – de notre époque : l'individualisation des parcours. Fini le temps où les destins professionnels des salariés étaient tracés pour deux décennies dans les bureaux des DRH ! La plupart des cadres ont pris la barre de leur carrière pour pouvoir l'orienter selon leurs vœux et trouver du sens à leur travail. D'où l'explosion du coaching particulier, c'est-à-dire choisi et payé par des salariés à l'insu de leurs dirigeants. "Il est là, le changement de fond, souligne Thierry Rou-



Finis le temps où le destin professionnel des salariés était tout tracé.

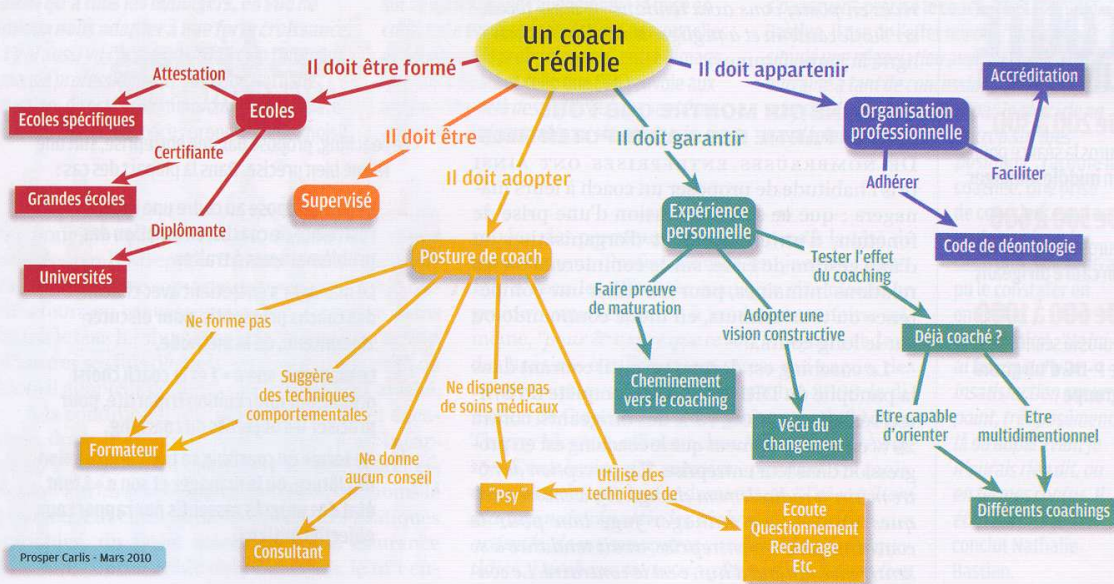
birra. Quand j'ai ouvert mon cabinet en 2004, les clients étaient presque uniquement envoyés par des entreprises. Aujourd'hui, les particuliers sont aussi nombreux." C'est dans ce contexte que se sont développées de nouvelles formes de coaching, comme par exemple le coaching d'image professionnelle. Longtemps assimilé au simple relooking, il s'est peu à peu fait une place, y compris dans les entreprises. "Il s'agit de faire prendre conscience à la personne de son image non verbale, pour établir une cohérence entre les aspects personnels et professionnels", explique Catherine Sexton, dirigeante d'un cabinet spécialisé en communication et vice-présidente de l'Association française pour l'image personnelle et professionnelle (Afipp). Pour Aude Roy, présidente de l'Afipp, "les coachs d'image viennent de métiers très divers, du stylisme à la communication en passant par le marketing." Une approche recherchée par les individus ou les équipes, les commerciaux ou tous ceux qui ont à défendre une image publique, dans la vie ou sur internet.

Reste à trouver le bon coach, ce qui, en individuel, n'est pas toujours simple. L'autonomie, maître mot du coaching, cela s'apprend !

— ARNAUD GONZAGUE

COMMENT CHOISIR SON COACH

S'il est impossible de savoir quel sera votre coach idéal, il existe cependant des codes de déontologie qui vous aideront à le choisir. N'hésitez pas à questionner votre futur coach sur les critères indiqués ci-dessous. Il doit pouvoir vous répondre sur tous ces points.



Quand l'entreprise vous offre un coach

Pour vous adapter à un nouveau poste, vous renforcer en management ou mieux supporter les cadences infernales, vous souhaitez un coach ou on vous l'impose. Attention ! La relation doit être claire : quels objectifs, quelle durée ?

EN PRENANT LA TÊTE DU SERVICE communication de l'Institut de l'Élevage, Aude Stattmann a ressenti le besoin d'un coaching. Aucun problème pour son entreprise, où la pratique est banalisée depuis 2006. "Tous nos managers y ont droit, en fonction d'un cahier des charges bien précis. Pour les situations difficiles ou tendues, nous avons même mis en place un SOS coaching, de visu ou par téléphone", indique Valérie Montauriol, la DRH de l'Institut. Pour Aude Stattmann, point d'urgence, mais la nécessité d'appréhender toutes les dimensions de son job. "Avec ma coach, Catherine Tanguy, nous avons notamment travaillé les aspects politiques : comment faire passer le bon message au bon moment, déminer le terrain avant une réunion importante etc. Quand vous arrivez en poste, vous avez tendance à vous focaliser sur le contenu et à négliger le relationnel", souligne la jeune femme.

ching est vu comme une marque de reconnaissance, le signe que vous faites partie des hauts potentiels", remarque Laurent Tylski, coach chez Acteo. Banalisée, la démarche s'est aussi structurée (lire ci-dessous). Elle est inaugurée par une réunion tripartite, entre le coach, le coaché et son n+1, pour discuter notamment des finalités du processus. "S'il est difficile de fixer des indicateurs chiffrés, il faut par contre préciser l'objectif, avec le cas échéant des indicateurs de progrès plus subjectifs. Par exemple : « J'aurai moins à solliciter mon n+1 » ; « Je stresse moins avant une prise de parole en public »", résume Pascal Domont, coach chez Human K, vice-président de la Société française de coaching. Autre pré-requis : que le manager ne vienne pas en coaching sous l'effet d'une contrainte,



**COMBIEN
CÔUTE
UN COACH**

De 200 à 300
euros la séance pour
un **middle manager**

De 500 à 600
euros la séance pour
un **cadre dirigeant**

De 600 à 1000
euros la séance pour
le **P-DG d'un grand
groupe**

UN SIGNE QUI MONTRE QUE VOUS FAITES PARTIE DES HAUTS POTENTIELS

DE NOMBREUSES ENTREPRISES ONT AINSI pris l'habitude de proposer un coach à leurs managers : que ce soit à l'occasion d'une prise de fonction, d'un changement d'organisation ou d'une gestion de crise, sur le commercial ou les relations humaines, pour travailler une compétence ou tous azimuts, en mode commando ou sur le long cours...

Le coaching est devenu un outil courant dans la panoplie du DRH. Selon une enquête du Syntec, réalisée en 2008, 73 % des dirigeants, contre 29 % en 2004, estiment que le coaching est en progression dans leur entreprise. "La perception de notre métier a radicalement changé. Il y a encore quelques années, un manager jugé bon pour le coaching, par son entreprise, avait tendance à se sentir visé. Aujourd'hui, c'est le contraire. Le coa-

LES 4 ÉTAPES DU COACHING

Le coaching, proposé par une entreprise, suit une trame bien précise. Dans la plupart des cas :

- 1. La DRH propose au cadre une liste restreinte de coachs, en fonction des problématiques à traiter.**
- 2. Le manager s'entretient avec chacun des coachs pressentis, pour discuter du contenu, de la méthode.**
- 3. Le manager, son n+1 et le coach choisi organisent une réunion tripartite, pour préciser les objectifs du coaching**
- 4. Au terme du coaching se tient une réunion de clôture, où le manager et son n+1 font état des progrès ressentis par rapport aux objectifs initiaux.**



Nathalie Bastien, directrice commerciale chez Altera (conseil en systèmes d'information)
et **Laurent Tylski**, coach chez Acteo

“L'idée? Permettre au manager de s'observer par effet miroir”

“En 2009, Altera m'a proposé un coaching, ainsi qu'à tous les managers, en vue de mieux nous adapter à une forte croissance. J'y ai aussi vu l'occasion de faire un retour sur ma vie professionnelle”, indique Nathalie Bastien, directrice commerciale de la société lilloise. Parmi les coachs proposés, elle choisit

Laurent Tylski, qui travaille beaucoup sur ce qu'il appelle l'alignement : la mise en cohérence entre ses convictions personnelles et ses objectifs professionnels, entre l'image que l'on a de soi et celle que l'on renvoie aux autres. **“Au-delà des outils qui peuvent être employés, du jeu de rôle au simple dessin,**

l'idée est de permettre au manager de s'observer”, précise le coach. Avec Nathalie Bastien, il use de l'effet miroir. **“Nous avons simulé une négociation avec un client. Il m'a entraîné à tant de concessions que je me suis aperçue d'une chose : mue par le souci de ne pas déplaire, j'en rabattais trop sur mes**

positions”, raconte la coachée. Une prise de conscience qui ne tarde pas à porter ses fruits. Son P-DG a pu le constater en entretien d'évaluation. **“Je lui ai fait part d'une insatisfaction sur un point, très posément, là où auparavant je n'aurais rien dit, ou en termes confus. Il était surpris et ravi”**, conclut Nathalie Bastien.

ou pour de mauvaises raisons, plus ou moins avouées par l'entreprise. Par exemple, comme une façon de lui faire comprendre qu'il est dans le climatiseur ; ou encore en vue de le formater. Dans ce cas le coach – du moins celui qui n'a pas besoin d'assurer ses fins de mois – refuse d'intervenir ; ou alors il adapte le contenu aux souhaits du coaché.

À la condition d'une démarche claire et encadrée, donc, le coaching peut s'avérer, pour la carrière, le moral et les compétences, un booster efficace. Parmi ses premiers bénéficiaires, du moins le plus souvent cités par les coachés : des pratiques enrichies, un poste mieux maîtrisé. Laurence Cavalon, commerciale chez Camaflex, le n°1 eu-

ropéen des perruques, a été promue à la tête du département Professionnels en janvier 2009. Elle a vécu les affres du manager vite monté en graine : une tendance à vouloir tout faire soi-même, **“pour être sûre que ce soit bien fait”**, et donc des horaires à rallonge, un stress qui gagne, des relations qui se dégradent. En octobre 2009, la direction de Camaflex lui a délégué un coach de choc, Thierry Mouton, officiant chez ActionCoach. À raison d'une heure par semaine, pendant six mois, elle a planché sur les fondamentaux. **“J'ai amélioré ma façon de répartir les tâches, de planifier mes activités, de me concentrer sur des objectifs au quotidien. Des choses toutes simples, mais qui vous font**

“Inciter à trouver solutions”

“Au sein de notre maison-mère, en Allemagne, le recours au coaching est fréquent, voire banal. Ils ont donc accueilli très favorablement ma décision de prendre un coach, en vue de mieux structurer nos actions commerciales”, relate Vincent Buaille, dirigeant de BPW France. L'action de Pascale Joly, la coach retenue, démarre de façon originale, par un tour des sept collaborateurs directs du dirigeant, pour savoir ce qu'ils pensent de lui et de l'organisation. *“Des points que je croyais acquis se sont révélés défaillants. En particulier, dans une petite structure, je croyais que la communication informelle, entre deux portes, suffisait. Or il s'est avéré que chacun était très demandeur d'une information plus officielle, où l'on donne aussi la vision à moyen et long terme. Aussi avons-nous mis en place une réunion mensuelle, à la grande satisfaction de tous”,* explique le dirigeant. Pour le reste, Pascale Joly procède comme la plupart des coaches : des questions, et encore des questions. *“Elle vous questionne jusqu'à ce que vous vous aperceviez que vous n'êtes pas satisfait d'une situation. Dans le flux quotidien, vous n'y pensez pas forcément et vous avez l'impression que c'est plus ou moins bordé. Là, sous le feu roulant des questions, impossible de s'échapper”,* témoigne Vincent Buaille. Il réalise ainsi que le “feed-back” clients est parcellaire. Et se trouve immédiatement incité à trouver des solutions. *“C'est ce qui est très appréciable ici : le constat d'une lacune est aussitôt suivi d'un plan d'action et d'ateliers collectifs pour le mettre en œuvre. On voit rapidement les résultats”,* observe Vincent Buaille.



Vincent Buaille, dirigeant de BPW France (essieux, suspensions poids lourds) et **Pascale Joly**, directrice d'ActionCoach

progressivement prendre confiance, dans une situation nouvelle pour vous. Et quand vous vous sentez en confiance, vous faites plus confiance aux autres. Vous prenez le temps de discuter, de voir l'humain avant le résultat. La dynamique d'équipe peut s'enclencher”, résume-t-elle.

Dans ce cas, comme dans beaucoup d'autres, le coaching vise un deuxième bénéfice : alléger la pression, aider à prendre du recul. Cette pression, Patricia Grandpierre, manager dans une entreprise de télé-marketing, la ressentait fortement, au point de la reporter “brut de décoffrage” sur ses collaborateurs. Et de recevoir, en retour, démotivation, prises de bec et amertume. En novembre 2009, elle obtient de son entreprise la possibilité de travail-

ler avec un coach. *“En apparence, il ne se passait pas grand-chose. Il me posait des questions, me demandait de raconter une situation où j'avais été en difficulté, une autre où j'avais réussi. Au fil des questions, j'ai touché du doigt ce qui m'entravait : je prenais les choses trop à cœur. À la moindre remarque d'un client ou de mon n+1, je fonçais vers l'équipe en disant que ça n'allait pas”,* raconte-t-elle. Progressivement, elle apprend à prendre de la distance. *“Dans le coaching, il n'y a pas de technique révolutionnaire. C'est toujours le même processus : écouter, questionner, reformuler, confronter. Le simple fait de nommer ce qui se passe, de l'objectiver, vous permet d'en prendre conscience et donc de le maîtriser”,* indique Jean-

Jacques Montlahuc, coach chez Opteam Coaching & Team Building, qui a accompagné Patricia Grandpierre. Aujourd'hui, celle-ci voit dans les "On ne te reconnaît plus !" et autres "T'es libre à déjeuner?", lancés par son équipe, une confirmation de sa métamorphose. "Quand un client s'emporte, je ne me sens plus remise en cause à titre personnel. Je m'autorise à lui poser des questions, à faire le tri entre ce qui relève de son propre stress et du fait objectif, afin de pouvoir transmettre à mes collaborateurs une recommandation précise au lieu d'une pression aveugle", souligne-t-elle.

Le coaching agit sur un troisième facteur : les croyances auto-limitantes, tous ces schémas personnels, plus ou moins explicites, plus ou moins inhibants. Manager brillante, Catherine D. est entrée à reculons dans un coaching proposé par son groupe, un géant de l'électronique. "Ini-

tialement pour développer son leadership. Comme elle semblait réticente, je lui ai rappelé qu'elle n'avait aucune obligation. On a pris un café, et en discutant elle m'a confié son impression de tout faire à la place de son boss. Je lui ai demandé si elle était partante pour travailler là dessus, et cette fois elle a accepté", explique Yves Richez, directeur chez Success Communication & Leadership, coach de Catherine D.

LA RECHERCHE DE COHÉRENCE N'EST PAS SANS IMPACT SUR L'ENTOURAGE

LA JEUNE FEMME RÉVÈLE QU'ELLE N'AVA OSÉ demander le poste de son supérieur, au moment où il était vacant. Et qu'elle y a renoncé pour des raisons familiales : avoir un meilleur job et un meilleur salaire que son mari faisait pour elle figure d'interdit. "Elle a finalement réalisé que ce tabou n'en était pas un, et fait acte de candidature auprès de la direction. Son n+1 a quitté l'entreprise et elle a obtenu le poste", raconte Yves Richez. Cette recherche de cohérence n'est pas sans impact sur l'entourage professionnel. "Quand quelqu'un, après un coaching, commence à s'affirmer, il modifie les règles de fonctionnement du groupe, et pousse les autres à hausser leur niveau d'exigence. C'est pourquoi nous avons souvent des coachings en cascade : le n+1, les collègues, voyant les progrès du coaché, se disent qu'ils ne perdent rien à essayer", indique Pascal Domont.

Dans certains cas, le mouvement peut être encore plus radical. Ce directeur d'une grande banque française a ainsi démissionné après un coaching, au cours duquel il a réalisé que son métier l'ennuyait. "Les entreprises intelligentes ne se formalisent pas d'une démission post-coaching. Nous ne faisons, dans ce cas, qu'accélérer le processus", observe Olivier Devillard, spécialiste du coaching de dirigeants.

Les coachs sont également sollicités en cas de choc culturel. Considéré comme un cadot, au siège anglais de son groupe financier, Marc E. a mal vécu son arrivée à la tête d'une filiale tchèque, récemment achetée. "Habitué à la retenue et au « politically correct » anglais, il s'est retrouvé avec des collaborateurs qui le critiquaient ouvertement. Pour lui, c'était très surprenant. Il disait avoir perdu tous ses super-pouvoirs", raconte Emma Kirk, psychologue et coach chez Pearn Kandola, appelée en renfort du top manager. Son premier travail : lui faire comprendre que les critiques relevaient du culturel et n'avaient rien de personnel.

Une preuve de plus que lorsque l'entreprise pousse trop ses cadres à être mobiles, mondialisés, top performants, ils ont besoin de dépressuriser dans la cabine du coach.

—PAUL WARGUIN

COACHING INTERDIT

LE COACHING DE LA DERNIÈRE CHANCE

L'entreprise utilise le coaching pour se donner bonne conscience avant un licenciement ou pour faire comprendre à l'intéressé qu'il n'est plus désirable. "Dans ce cas la situation est bien trop malsaine pour entreprendre quoi que ce soit de valable", indique Catherine Tanguy, coach professionnel d'entreprise.

LE COACHING RÉDUCTEUR

Le n+1 demande au coach de reformater son subordonné aux standards de l'entreprise. "Tout l'art du coaching, c'est de faire émerger, chez la personne, sa propre réflexion, ses propres solutions. Sûrement pas de fournir un produit calibré", souligne Yves Richez, coach chez Success communication & Leadership.

LE COACHING INTRUSIF

Lors du coaching surgit un problème personnel lourd. "Un coach n'est pas un psychanalyste. Il y a un risque de manipulation et de déstabilisation", précise Jean-Jacques Montlahuc, coach chez Opteam Coaching & Team Building.

LE COACHING ESPION

L'entreprise demande au coach de l'informer sur le contenu des séances. "La règle est la confidentialité des entretiens. Le coaching met en jeu l'émotionnel. Le processus personnel ne sera jamais évoqué avec l'entreprise, sauf si le coaché le décide", souligne Thècle Crouzet, de chez Evotalents.



LE COACHING, ÇA SERT À...

Selon une enquête réalisée par le Syntec, en 2008, auprès des dirigeants et cadres d'entreprise, les objectifs les plus fréquents du coaching sont les suivants :

Améliorer le fonctionnement avec son équipe (83 % des sondés)

Améliorer son style de management (82 %)

Prendre un poste (68 %)

Gérer un conflit, un stress (67 %)

Développer son mode de communication (63 %)

Se sentir mieux dans son poste (55 %)

Quand chacun cherche son coach

Vous avez décidé de trouver votre coach par vous-même et ce n'est pas si simple : ils sont nombreux mais sont-ils vraiment compétents ? Petit tour d'horizon des meilleures choses à savoir et des bonnes précautions à prendre pour éviter les catastrophes.

L'ANNÉE DERNIÈRE, RAPHAËLLE S'EST rendue à l'évidence : *"Mon entreprise ne me permettait pas d'évoluer. Après dix ans passés dans l'industrie du luxe, je stagnais. J'ai donc décidé de passer des entretiens ailleurs."* Ce qu'elle a fait, sans succès. *"À chaque fois, j'étais terriblement mauvaise ! J'ai réalisé mon problème : mes objectifs étaient flous et je n'avais pas les mots pour les exprimer."* Sans interlocuteur de confiance dans sa hiérarchie, Raphaëlle a décidé de s'offrir un coach, toute seule comme une grande. *"Je devais faire le point sur ma carrière, mon futur avec un regard neutre et professionnel."* Une démarche 100% personnelle de plus en plus courante à une époque où les carrières sont moins encadrées par les boîtes et où chacun est amené à tailler sa propre route.

"C'est un phénomène assez nouveau en France, mais aux États-Unis, 80% des coachings sont financés par les cadres eux-mêmes", assure Martine Volle, ancienne présidente de l'ICF France, une fédération de coaches et fondatrice de Present consulting. À quoi sert un coach ? À relancer une carrière, comme dans le cas de Raphaëlle, mais aussi à apprendre à décrocher des contrats, à animer une équipe, à gérer une situation de crise, à affronter un stress, un changement. Sans parler de l'explosion ces dernières années du "life coaching", qui se penche sur des problématiques plus personnelles : soucis conjugaux, problèmes familiaux, difficultés à mettre de l'ordre dans sa vie, à refréner ses addictions, à surmonter sa timidité... Le coaching est servi à toutes les sauces... et c'est un peu le problème.

Aujourd'hui, entre 3 000 et 5 000 personnes se disent coaches en France, *"mais cette faune compte aussi des incompetents, des charlatans et même quelques personnes liées à des sectes"*, dé-

plore Eléna Fourès, fondatrice du cabinet Idem Per Idem et grande pourfendeuse de faux coaches. Car à l'inverse des médecins ou des notaires, il n'existe pas de titre officiel de coach. Chacun est libre d'ouvrir un cabinet et de conseiller les autres... sans la moindre qualification. Bienvenue dans la jungle !

COMMENT LE TROUVER ?

POUR DÉNICHER UN BON COACH, COMME UN bon psy, il faut suivre les conseils des personnes de confiance, qui l'ont testé avant vous. Cet effet bouche-à-oreille, Raphaëlle le connaît, puisque c'est son beau-père qui l'a adressée à une coach. *"Il savait que j'avais besoin d'une interlocutrice douce et compréhensive, car je manque d'assurance. Un coach trop martial ne m'aurait pas convenue."* Et si vous ne connaissez personne qui puisse vous conseiller ? Une première chose peut être de passer par les trois associations qui, en France, accréditent les coaches. Même s'il faut garder en tête que certains appartiennent à ces réseaux sans être accrédités et qu'à l'inverse, beaucoup sont parfaitement compétents sans être membre d'aucune organisation. *"De fait, seuls 400 coaches, soit moins d'un sur dix, sont accrédités dans notre pays"*, souligne Pascal Domont, vice-président de la Société française de coaching (SFCoach). Par précaution, furetez sur les sites internet, tâchez de voir quelle est leur formation, leur expérience, comment ils décrivent leur métier. Si rien de tout cela n'est mentionné, ce n'est pas bon signe...

À QUOI SERT LE PREMIER ENTRETIEN ?

EN PREMIER LIEU, À SAVOIR SI VOTRE COACH est compétent. Bien sûr, il vous sera plutôt difficile de tester s'il maîtrise vraiment les techniques plei-



“Un coach ne conseille pas, il aide par son écoute et par les questions qu’il pose”

Jean-Marie Legrand,
58 ans, ingénieur conseil
chez Posry Environnement (à gauche)

“En quittant ma précédente entreprise, j’ai ressenti le besoin de faire un point sur ma carrière pour rebondir. Je ne voulais pas d’un coach choisi par mon ancien employeur,

j’avais besoin de le trouver moi-même. J’en ai rencontré deux ou trois avant de tomber sur celui qu’il me fallait : quelqu’un à la fois de chaleureux et de distant. Pas un baratineur. Je souhaitais délaissier le côté expert du métier d’ingénieur pour entrer plus dans le conseil. Grâce à lui, j’ai appris à voir plusieurs de mes défauts :

d’abord, j’étais trop consciencieux, trop perfectionniste. Je devais accepter de lâcher du lest, de ne pas tout faire impeccablement sans en ressentir de la frustration. Ensuite, mon coach m’a aidé à me mettre sur un pied d’égalité avec mes interlocuteurs, alors que j’avais une tendance naturelle à me placer en infériorité. Aujourd’hui, alors que mon coaching est achevé depuis plusieurs années, je peux dire que ce que j’y ai appris me sert toujours. Dans un rapport de force, je connais mes faiblesses et mes forces. Et je sais comment mettre en avant ces dernières.”

Daniel Poly, 50 ans,
coach au cabinet Aloes RH (à droite)

“C’est intéressant que Jean-Marie Legrand parle de coachs « baratineurs ». C’est une des représentations de notre métier, alors que la réalité est à l’opposé ! Un coach professionnel ne conseille pas : il aide par son écoute et par les questions qu’il pose. Et plus il mûrit, moins il est tenté de donner des conseils à ses clients pour qu’eux-mêmes trouvent leur solution. Certains esprits très rationnels, comme peuvent l’être les ingénieurs, m’exposent parfois leurs problèmes avant de me demander : « Alors ? Donnez-moi la solution, puisque vous savez... » Je leur réponds : « Comment allez-vous, vous, résoudre ce problème ? » Quelqu’un rencontre des difficultés non parce que son comportement est mauvais, mais parce qu’il est adapté dans un contexte, pas dans un autre. Le perfectionnisme de M. Legrand était un atout quand il était un pur expert, mais dans la posture de conseiller, il peut le desservir. Savoir s’adapter, c’est parfois apprendre à être à la fois rigoureux et flexible...”

nes de jargon qu’il prétend posséder (analyse transactionnelle, approche éricksonienne, PNL...). Mais cela ne vous empêche pas de le questionner sur son passé, sur sa pratique – normalement, il est censé évoquer tout cela de son propre chef. Par exemple, fait-il cela à plein temps ? Quelle est son autre activité ? *“Beaucoup de coachs sont aussi pys, chasseurs de tête ou simples formateurs, indique Eléna Fourès. Pour moi, un coach digne de ce nom est quelqu’un dont au moins 60% des revenus proviennent du coaching.”*

Gardez en tête la nature de vos besoins : s’ils sont professionnels (remettre à plat un plan de car-

rière), il est indispensable que votre coach exerce régulièrement dans des entreprises, voire qu’il y ait lui-même passé de nombreuses années en qualité de cadre. D’un “life coach”, attendez plus volontiers des compétences en psychologie.

L’habileté professionnelle est une chose. Mais comment savoir qu’un coach est fait ou non pour vous ? *“Le premier entretien doit permettre de sentir si le courant passe ou non, précise François Spicq, président de l’organisation AEC-EMCC France. Si le coach écoute bien, s’il reformule correctement ce que vous lui avez dit, si vous êtes tombés d’accord sur des objectifs clairs et réalistes, etc.”*



“Mon coach m’aide à transformer mes échecs en atouts”

Frédéric Dumas, 48 ans,
associé-gérant de Gyrys (à droite)

“Jusqu’en 2008, je gérais des projets dans une grande compagnie d’assurance, puis j’ai souhaité me mettre à mon compte. J’envisageais de devenir conseiller pour aider des patrons à lever des fonds. Mon coach m’a aidé à prendre conscience qu’au fond, j’avais toujours eu envie d’être moi-même entrepreneur, mais que je n’osais pas sauter le pas. Il n’est pas facile de résister à la pression de l’entourage qui vous dit : « Tu es fou ! Tu as été salarié toute ta vie, tu ne vas pas devenir patron ! » Mais j’ai tenu bon et lancé avec deux associés Gyrys, une entreprise qui fabrique des véhicules électriques pour les collectivités. Il a fallu que j’interroge mes erreurs passées,

notamment ma difficulté à mener des projets à leur terme, pour en faire le deuil, afin qu’elles ne me bloquent plus. Mon coach m’aide à transformer ces échecs en atouts. Je comprends combien ces cicatrices sont importantes dans mon parcours et quand je croise quelqu’un qui n’a jamais échoué, je me dis : « Le pauvre ! »”

Patrick Monxion, 56 ans,
coach et fondateur du cabinet Agsad (à gauche)

“J’ai travaillé presque trente ans dans un cabinet d’audit puis dans des filiales de groupes bancaires. Je sais que cette expérience rassure souvent mes interlocuteurs. Ça a été, au début, le cas de Frédéric Dumas. En fait, elle m’est beaucoup

moins utile qu’ils ne le croient dans mon travail de coach, mais cela créé un premier lien ! Le plus important est la qualité de la relation, qui est faite à la fois de confiance et de distance : je ne suis ni un ami, ni un conseiller. Mon métier consiste à me placer en miroir et à poser des questions qui peuvent être déstabilisantes, au point de provoquer d’autres questions, et parvenir ainsi à un déclic. Beaucoup de clients arrivent avec des certitudes qu’ils n’osent pas interroger. Mon rôle est souvent de commencer par déconstruire les plus sclérosantes pour qu’ils identifient leurs blocages, leurs envies, leurs objectifs. Certains clients arrivent avec des questions dont, sans s’en être encore rendu compte, ils connaissent déjà la réponse. Leur vrai besoin est de l’assumer.”

Bref, si vous vous sentez mal compris ou un peu trop dépaycé, fuyez ! *"Il est envisageable de rencontrer deux ou trois coachs, de les comparer et de mûrir votre décision. Il faut qu'il y ait une envie de travailler ensemble"*, poursuit François Spicq. Certains peuvent même fournir les coordonnées d'un ou deux clients passés pour que vous leur posiez quelques questions.

À noter : quelques coachs rédigent noir sur blanc vos objectifs de progression, les techniques avec lesquels ils vont vous accompagner, ainsi que leur engagement éthique. Vous êtes en droit de demander ce contrat à signer en signe d'engagement, car il n'est pas systématiquement proposé.

QUELLE FRÉQUENCE, QUELLE DURÉE, QUEL PRIX ?

LE PREMIER ENTRETIEN DOIT AUSSI ÊTRE l'occasion de mentionner la fréquence et la durée des séances à venir. *"Le coaching a un début et une fin."* Cette phrase revient en leitmotiv dans la bouche des coachs pour souligner combien il est essentiel que vous sachiez dès le départ quelles sont vos échéances – quitte à les ajuster un peu par la suite. *"Pas de « Quelques séances et nous verrons » !"*, prévient Pascal Domont. *"Sinon, vous courez le risque de vous installer dans la dépendance."* Il n'y a pas de règles strictes, mais en général, un coaching comprend entre cinq et dix séances de 1h30, étalées sur une période de trois, six mois, maximum un an. Au-delà, c'est probablement trop.

Et le prix ? Il doit être lui aussi indiqué au cours du premier entretien pour éviter les pièges ruineux. Chaque coach a ses tarifs, mais pour les particuliers, il faut compter en général entre 80 et 120 euros l'heure. Soit entre 600 et 900 euros pour cinq séances de 1h30. Ne réglez jamais la somme d'avance, car la règle veut que vous soyez libre de quitter votre coach à tout moment si vous estimez qu'il ne vous apporte rien.

QU'APPORTE OU QUE N'APPORTE PAS UN COACH ?

IL FAUT LE DIRE ET LE RÉPÉTER : UN COACH n'est pas un psy. Et même si un certain nombre d'entre eux coiffent les deux casquettes, ils exercent deux métiers différents. Quelle est la nature de cette différence ? Un exemple, donné par Pascal Domont : *"Si vous êtes d'une nature un peu trop introvertie, un psy ira chercher la cause dans votre enfance, dans la relation à vos parents, etc. Le coach, lui, s'intéressera moins au pourquoi qu'au comment. En l'occurrence, comment revoir votre façon de communiquer avec les autres."*

Bien sûr, les coachs évoluant dans l'univers de la psychologie auront une tendance naturelle à prêter l'oreille aux aspects de votre passé, mais ils

ne sont là jamais là pour une séance qui s'apparente à une thérapie. *"On ne répare pas les blessures : on apprend à aller de l'avant malgré elles"*, résume Martine Volle.

Et n'oubliez pas : jamais les coachs n'accomplissent le travail seuls. *"Un coach n'apporte pas la solution à vos problèmes, souligne Elena Fourès. Il vous aide à la trouver par vous-même."* Son rôle est de vous questionner, de vous titiller pour vous amener à trouver les réponses. C'est pourquoi l'attachement-dépendance façon gourou est le contraire du métier de coach : sa fonction est bien d'émanciper le coaché.

COMMENT SAVOIR S'IL EST UTILE ?

TOUS LES COACHS S'ACCORDENT sur un point : les effets de leur accompagnement doivent être rapidement tangibles. *"Les deux ou trois premières séances sont incroyablement puissantes !"*, confirme Raphaëlle, qui, après seulement quelques mois de travail, a *"l'impression d'avoir beaucoup changé en peu de temps."* Les séances peuvent être euphorisantes, bouleversantes, parfois douloureuses, mais jamais inodores et sans saveur. *"Si au bout d'un mois, vous ne sentez aucun changement, même petit, ne continuez pas"*, tranche même Eléna Fourès.

D'ailleurs, le coaching digne de ce nom ne s'arrête pas en fin de séance : il doit s'accompagner d'exercices à mettre en place au quotidien, un peu comme des devoirs. Par exemple, observer votre comportement quand il est problématique (parler avec son conjoint, gérer son agenda, etc.) pour comprendre votre manière de procéder. Puis tâcher d'y apporter telle ou telle correction et voir ce que cela donne.

Et quand votre travail sera terminé, en restera-t-il quelque chose ? *"Nous ne sommes pas des magiciens. Il ne s'agit pas de vous farcir la tête avec quelques recettes qui vont tout résoudre par enchantement, prévient François Spicq. Mais avoir pris conscience des mécanismes qui vous conduisent à l'échec et mis en place d'autres mécanismes, doit vous aider progressivement à changer."* C'est déjà beaucoup.

— ARNAUD GONZAGUE



QUE VALENT LES ACCRÉDITATIONS ?

Trois organisations labellent les coachs : l'AEC-EMCC France (Association européenne de coaching), l'ICF France (International Coach Federation) et la SFCoach (Société française de coaching). Par un dossier écrit et un entretien, elles vérifient que leurs membres ont été formés, qu'ils ont déjà une certaine pratique, et qu'ils ont accompli un "travail sur soi". A noter que l'AFipp (Association française pour l'image personnelle et professionnelle) propose une charte de qualité et prépare une certification pour son 10^e anniversaire, en novembre 2011. En théorie, le fait d'appartenir à une organisation garantit que le coach respecte sa déontologie (respect de la confidentialité, non appartenance à un mouvement religieux...) et qu'il est supervisé régulièrement par ses pairs. Pour les coachés, c'est aussi une possibilité de saisir un comité de discipline en cas de litige. Mais attention, sur les 380 adhérents de l'AEC, 110 seulement sont "titulaires", donc dûment accrédités. Sur les 520 membres de l'ICF, 80 sont certifiés. Il y a quelques années, la SFCoach a fait un grand ménage, réduisant ses effectifs de 600 à 250 membres, mieux encadrés. Mais parmi eux, 50 sont encore "postulants", c'est-à-dire pas encore labellisés.