

## NON, LE COACHING N'EST PAS UN HUMANISME

Laurence Moryoussef, François Klein

L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review »

2011/1 N° 140 | pages 84 à 91

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse :

---

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2011-1-page-84.htm>

---

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LE COACHING A TRANSFORMÉ LES DRH EN « DIRECTEURS POUR RESSOURCER L'HUMAIN ». IL EST TEMPS DE REPLACER L'ENTREPRISE AU CŒUR DE LA DÉMARCHE.

## Non, le coaching n'est pas un humanisme

➤ Laurence Moryoussef et François Klein

**T**el qu'il se vend, le coaching fait croire que chaque individu peut dépasser ses limites. L'athlète y parvient. Pourquoi pas ce champion toutes catégories qu'est le manager des temps nouveaux ? D'ailleurs, disent les thérapeutes californiens inspirateurs du coaching, ce salarié a en lui toutes les ressources pour y parvenir, un potentiel que le coach va révéler. Comme Michel-Ange, le coach sait, lui, que dans ce bloc de marbre brut – le salarié qui échoue à réussir – se cache une statue merveilleuse, celle de David. Lui, coach, est le seul capable d'entendre « la demande cachée » de son client, grâce à telle ou telle théorie psy plus ou moins bien fondée. Et, bien évidemment, il est le seul à pouvoir y répondre. La logique du coach qui s'égare s'énonce ainsi : « Je sais quel est ton problème. Je te le démontre grâce à mes schémas de grand sachant. Maintenant que tu sais, fais ce que je te dis et tu vas te transformer pour réaliser ton potentiel. Ce qui te permettra, du coup, d'atteindre tes objectifs. Ton entreprise y trouvera son compte, comme un bénéfice collatéral à ton développement. » Entre sculpteur et alchimiste, le coach trace sa voie d'expert oublié de l'entreprise. Nul doute qu'un coaching fait du bien. Le contraire serait étonnant dans un univers

### Focus

Le coaching individuel devient incontournable dans les entreprises. Pourtant, coincé entre le développement personnel, le conseil opérationnel, la formation-action haut de gamme, il peine à définir sa place. Option : partir des contraintes que l'entreprise demandeuse et cliente exerce. Le coach pourra alors faire son travail en commençant par clarifier attentes, responsabilités et conséquences d'un échec éventuel.

sans médecins disponibles et sans curés à qui se confier. Vive le coaching, dans une époque où maris, épouses, amants et maîtresses, pris par la tyrannie de leur propre épanouissement, n'ont plus la disponibilité pour des confidences sur l'oreiller. Il n'y a même plus de rencontres amicales autour d'un verre, dans ce temps dominé par les réseaux sociaux électroniques et les oreillettes musicales. Oui, le coaching, ce temps d'écoute, éclaire, fait réfléchir, soulage... et répare également, comme toute oreille bienveillante. Il aide à progresser, à gagner en « autonomie » diraient certains, mais ni plus ni moins que ne le ferait tout travail suivi de développement personnel. Pourtant, dans le supermarché des solutions RH, le coaching se retrouve en tête de gondole, éclipsant les voies alternatives.

**Un supplément d'âme.** La prophétie auto-réalisatrice de « un coach pour cinquante habitants » – formulée par une de ces multiples écoles formant des coaches et créant son propre marché – est en passe de se

➤ Laurence Moryoussef est coach et François Klein, consultant au cabinet Manadoxe, intervenant en pragmatismes. Francois.klein@manadoxe.com Laurence.moryoussef@manadoxe.com

concrétiser. Diversifié dans ses intentions, multiple dans ses pratiques et modèles de référence, le coaching est partout. Cette offre d'accompagnement professionnel est sortie de l'ombre : la gêne qu'il y avait à déclarer à ses collègues que l'on est coaché s'estompe. Après la sphère des dirigeants, le coaching a atteint les jeunes talents, les hauts potentiels et les managers. Et les coaches, forts de leur expérience de cadres, consultants, psychologues ou formateurs reconvertis, formatés aux techniques californiennes de développement personnel, de communication et d'approches systémiques, font la queue aux portes des DRH. Avec, souvent, une vision humaniste de leur métier : ils veulent apporter du mieux-être, voire de la réparation aux victimes de ces broyeuses que sont à leurs yeux les entreprises. Machines à produire des risques psychosociaux et des frustrations chroniques.

Le coaching devient pour eux un supplément d'âme. Une source de sens. Ils ont souffert eux-mêmes, dans leurs tripes, des méfaits de l'entreprise sur leur poste et leur carrière. Pour soigner leurs bleus au cœur, ils parient sur le potentiel en sommeil de chaque individu et réintroduisent des «valeurs humaines» dans un environnement perçu comme cynique et sinistre. Leurs interventions sont souvent centrées sur le salarié. Ils confondent les DRH avec des directions pour ressourcer l'humain. Et prennent peu en compte les exigences de l'entreprise commanditaire.

**Priorité au salarié.** L'attitude de la profession va dans le même sens : priorité au salarié sur l'entreprise. Les associations professionnelles œuvrent à une clarification du métier et de ses pratiques ainsi qu'au respect d'une certaine éthique. Elles ont cependant négligé la question de l'entreprise, ce prescripteur et payeur. Signe de cet oubli, l'article 2.3 de la charte de déontologie de la Société française de coa-

ching, ancêtre des associations de coaches dans l'Hexagone : « Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché. » Et que fait-il de la demande de l'entreprise ? Existe-t-elle ? Cette norme privilégie clairement le salarié. Et nie la réalité hiérarchique : l'entreprise paie le coaching, mais le salarié en fait ce qu'il veut. Comme si le lien salarial était coupé. Le coaching serait-il un *outplacement* ?

De son côté, l'International Coaching Federation, dans sa charte déontologique, ne mentionne pas l'entreprise comme un

acteur du contrat.

Chaque article de cette charte se centre sur le coach et son « client», avec une confusion de taille sur le terme de client, le payeur étant absent. A croire que le coaching est une aventure bilatérale entre un

manager ou un dirigeant et son coach ! L'Association européenne de coaching, la plus jeune des instances professionnelles, précise, elle : « Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle le coaché travaille. » Pour autant, la charte déontologique de cette association ne dit rien sur la relation tripartite coach, entreprise, salarié. Ce vide laisse croire que le coaching de vie, très en vogue outre-Atlantique – est devenu implicitement la norme de la profession. Pourtant, cette pratique, concurrente de la thérapie, a fait l'objet d'intenses polémiques au sein de ces associations et entre elles.

**Un flou dans la relation triangulaire.** Si on s'arrête quelques instants sur les débats internes à la profession, que trouve-t-on ? Des discussions infinies autour de la pos-

*La gêne  
qu'il y avait à  
expliquer à ses  
collègues qu'on  
était coaché  
s'estompe.*

»ture du coach, versus celle du consultant ; une réflexion permanente autour de la frontière entre coaching et thérapie ; l'affirmation répétée de la nécessaire confidentialité ; l'absolute nécessité pour tout coach d'avoir effectué un parcours thérapeutique et d'être supervisé, sous peine de ne pas être éthique... Autant de questions focalisées sur le coach et son client salarié. Avec comme modèle celui de la relation thérapeutique. Aucun accent n'est mis sur les droits et les devoirs du coach vis-à-vis du client entreprise, prescripteur et payeur. Quant à la position de l'entreprise lorsqu'elle fait appel au coaching, pas un mot.

Par ailleurs, la pratique même du coaching entretient le flou dans la relation triangulaire entre coach, salarié et entreprise. Lorsque celle-ci permet au salarié de sélectionner son coach dans une liste de trois ou quatre noms, elle lui envoie le message qu'il est libre, comme lorsqu'il choisit son médecin, son avocat ou son thérapeute. D'une certaine manière, elle s'en désintéresse : elle n'a pas d'idée très précise sur la question. L'assistante sociale, le médecin du travail et le coach, même couloir. Ensuite, la posture de « neutralité bienveillante » qui est celle du coach l'empêche de se placer clairement d'un côté ou de l'autre, entretenant l'illusion que sa place de tiers lui donne une vue objective de la situation : en dehors de tout lien, de tout système, sauf sa conscience morale. De même, la confidentialité absolue des entretiens risque de couper toute relation entre le salarié et son entreprise.

Enfin, la phase de contrat et de fixation des objectifs crée aussi du flou. Elle se déroule parfois en deux temps, avec l'entreprise d'abord puis avec le client qui confirme ou infirme la finalité du travail, ou parfois d'abord avec le salarié qui exprime sa demande validée ensuite par

l'entreprise, ou bien encore lors d'un entretien tripartite qui sert plus souvent à observer les relations manager-managé, sources présumées de la demande, qu'à interroger les conséquences de l'échec éventuel du coaching. Toutes ces pratiques, devenues normes, envoient implicitement un message ambigu : l'entreprise paye le coaching, mais libre au salarié d'en faire ce qu'il souhaite ou juge nécessaire. Dans un cadre bien lâche établi mollement par l'entreprise qui se rassure parfois avec une liste exhaustive d'objectifs non hiérarchisés.

Le futur coaché est dans le brouillard. Le coaching ? Il en a entendu parler. Ce

### *La profession se livre à des arguties infinies sur ce qui sépare le coach du consultant.*

que c'est exactement ? A part la référence à Aimé Jacquet, au relooking ou à un cours particulier de management opérationnel ou de communication, il a peu d'idées sur ce qui l'attend. Avec le coaching sportif en tête, il conclura qu'à force d'entraînement et de volonté, il atteindra ses objectifs, tous les objectifs, même ceux qui ne font pas sens pour lui. Il retiendra peut-être que son entreprise veut qu'il change, que dans notre monde de rentabilité, d'efficacité et de réactivité, il faut changer pour s'adapter, qu'il doit changer, et que ce sont ses résistances au changement qui l'empêchent d'évoluer, d'être plus sûr de lui, plus assuré, plus charismatique. Certains futurs coachés se demanderont toutefois si leur entreprise est bien légitime à décider pour eux. Après tout, ils n'ont pas demandé à développer leur estime de soi ou à acquérir un leadership plus impactant. Et comme l'entreprise leur laisse le choix, il se peut qu'ils optent pour l'intervenant qui semble le plus apte à donner des bons conseils, tout en les confortant dans leur posture actuelle, qui leur convient.

Outre sa difficulté à comprendre le coaching, le futur coaché devra relever un troisième défi : comprendre les grandes théories issues du développement personnel. Pêle-mêle : il doit devenir lui-même, choi-

sir sa vie, il a des ressources qu'il ignore, il doit exprimer ses émotions, il doit être dans l'ouverture, il doit lâcher le contrôle, cesser les auto-injonctions paradoxales, il est en phase Promoteur, il s'exprime trop souvent à partir de son état du moi Parent normatif, il est en étape 1 du modèle d'Hudson, il a une base 6 en ennéagramme, il est Mozart assassiné, il n'a pas fait le deuil de sa castration, il est pris dans une relation systémique de bouc émissaire, il doit déprogrammer ses ancrages négatifs... Evidemment pas tout en même temps, ni avec un seul coach potentiel.

Mais ce jargon l'aura déjà perdu dix fois. Et le coach risque d'en rajouter, lui qui s'est vu implicitement confier de nombreux pouvoirs : détecter la « demande cachée », mettre au jour les « résistances au changement », observer les « processus parallèles » et autres « reflets systémiques » entre le comportement du coaché en séance et celui qu'il a avec son manager, ou ses collaborateurs... Voilà comment des besoins mal identifiés, la tyrannie du bonheur, le culte du développement personnel, le jargon d'experts, associés à un formidable marketing, ont conduit à faire du coaching une évidence non interrogée. Est-ce pour autant une arnaque ? Parfois. Est-ce que pour autant les collaborateurs n'ont pas le droit de se développer personnellement ? Il ne s'agit pas de cela. Est-ce que pour autant ces théories n'ont pas leur place dans les entreprises ? Ce n'est pas notre propos. Le coaching a sa place dans les entreprises, le développement personnel et ses corollaires aussi. Pas n'importe comment, ni dans n'importe quel sens. Mais surtout à une condition incontournable : celle de remettre l'entreprise au cœur du coaching. Et de partir des contraintes qu'exerce, évidemment et même sans le dire, l'entreprise sur tout coaching qu'elle paie. Plutôt que de faire comme si elles n'existaient pas.

**Tout le monde  
ne demande pas  
à changer, à  
devenir plus  
charismatique,  
ou plus sûr de soi.**

**Remettre l'entreprise au cœur du coaching.** Que veut dire concrètement remettre l'entreprise au cœur du coaching ? Il s'agit d'abord d'accepter l'idée que le coaching n'est pas un humanisme. Quand une entreprise propose un coaching à un collaborateur elle ne fait pas œuvre de charité. Elle ne demande pas non plus un développement de son collaborateur dans l'absolu. Elle ne cherche pas son bien-être. Elle attend des choses précises en retour, dont elle tirera bénéfice. De la non-acceptation de ce postulat naissent de nombreux malentendus. Le coach travaille avant tout pour une entreprise, puisque c'est elle qui régule sa facture. Fort de cette conviction, le coach commence alors un périlleux numéro d'équilibriste. Il cherche à œuvrer en permanence dans l'intérêt de l'entreprise et dans celui du salarié. Essentiel : se préserver un maximum de marges de manœuvre dans cette situation complexe pour éviter de bloquer les relations entre l'entreprise et son collaborateur.

**Expliciter les implicites.** Première étape, l'intervenant doit expliciter les multiples implicites qui entourent une demande. Il doit lever secrets et ambiguïtés. Les premiers implicites à clarifier sont ceux liés au raisonnement qui a conduit à envisager une démarche de coaching. Prenons le cas, classique, du collaborateur identifié comme un salarié efficace et disposant d'un fort potentiel de carrière. La hiérarchie, en accord avec les RH, lui propose un coaching, afin de développer plus rapidement et plus fortement telle ou telle compétence. Pour commencer, il est primordial d'interroger le contexte et la logique dans lesquels s'inscrit cette demande.

S'agit-il pour l'entreprise, à travers le coaching, de verser une forme de prime qui vient récompenser le travail bien fait du ➤

» collaborateur ? Ou bien, au contraire, correspond-il au paiement d'une dette, l'entreprise considérant qu'elle a négligé, voire maltraité ce collaborateur jusqu'ici ? Ou bien encore, ce coaching est-il un investissement sur l'avenir, avec des attentes – pas très claires – en termes de retour sur investissement ? Et dans ce cas, qu'est-ce que l'entreprise imagine que le coach puisse faire que le management, ou une bonne formation, ne ferait pas ? A moins que cette demande ne vienne combler une lacune de la hiérarchie : son manager n'a pas le temps d'accompagner ce collaborateur, le coaching devient alors une façon d'externaliser le management. Dans ce cas, l'entreprise préfère, plus ou moins sciemment, conserver au manager son rôle d'expert plus que d'animateur d'équipe.

Autre cas de figure, de plus en plus à la mode : le coaching de prise de poste pour un cadre déjà bien implanté dans l'entreprise. Lorsqu'elle a recours à un coach dans ce contexte, l'entreprise agit-elle selon un principe de précaution « ceinture plus bretelles » ? Ou bien est-elle perplexe sur les capacités du salarié à prendre le poste ? Et si elle doute, pourquoi le nomme-t-elle malgré tout ? A-t-elle des atermoiements sur le poste, mal défini, ambigu ? Dans ce cas, pourquoi un coaching plutôt qu'un travail sur l'organisation ? Cherche-t-elle à prévenir un échec compte tenu d'une expérience passée, malheureuse, dans le même poste ? Attend-elle du coach qu'il remplisse le rôle du manager, parce que celui-ci n'a le temps ni de transmettre, ni de former le cadre tout juste nommé ? Ou bien vient-elle réparer une erreur de recrutement pour cette personne, dont elle ne sait pas quoi faire et dont elle n'a pas encore décidé de se séparer, mais qu'elle va nommer là faute d'autres candidats ou par obligation morale ou pression politique ?

*Il arrive que la demande vise à combler une lacune de la hiérarchie, à externaliser le management.*

En affirmant qu'il est essentiel de mettre la focale sur les implicites du contexte et de la logique qui ont conduit à l'option coaching, loin de nous l'idée que l'entreprise agit avec une volonté manipulatrice – pas plus dans le cas du cadre à potentiel que dans celui du manager fidèle. Nous pensons plutôt que dans les services de ressources humaines, comme dans les autres secteurs de l'entreprise, toutes les décisions sont empreintes de « rationalité limitée » (Herbert Simon), d'habitudes, d'urgences, d'effets de mode, de marchandages internes, de coups de foudre, de rencontres aléatoires de problèmes et de solutions... Bref, elles sont désespérément, mais heureusement, humaines. Il n'est pas dans notre intention de les faire changer sur ces points : le coach, dans notre esprit, n'a rien d'un consultant redresseur de torts. Il interroge librement afin de comprendre si ce coaching s'inscrit dans une logique de dette, de prime ou d'exigence de l'entreprise, et dans le but de faire préciser toutes les options alternatives au coaching, qu'elles aient été envisagées ou non.

**Evaluer les contraintes au changement.** La seconde série d'implicites à clarifier concerne ce qui a trait à la contrainte au changement. Autrement dit, qui veut le plus le changement et pourquoi ? Changement atteint, changement non atteint, que se passe-t-il et pour qui ? Cette clarification de la contrainte nécessite la tenue d'entretiens quadripartite, où sont présents le salarié, son hiérarchique et un représentant du service des ressources humaines. Le coach s'intéresse d'abord aux raisons qui font que ce coaching est proposé maintenant. En effet, un coaching demandé après des années d'insatisfaction sur une dimension comportementale ne peut pas ressembler à celui exigé parce que le tout nouveau directeur marketing est particulièrement pointilleux sur tel ou tel aspect,

ou parce que la stratégie de l'entreprise vient d'évoluer radicalement. Et voilà comment on entend parfois dans ces entretiens quadripartites les échanges suivants : le coach, « Pourquoi cette demande aujourd'hui, alors que Pierre est dans vos équipes depuis douze ans ? » Le N+1 : « Parce que depuis trois ans, à chaque entretien annuel, nous lui demandons de faire évoluer son leadership et qu'il n'y arrive pas. » Le coach à Pierre : « Quand on vous parle de leadership et que l'on vous demande d'évoluer, que pensez-vous ? » Pierre dit qu'il cherche à répondre à cette exigence. Le coach : « Qu'avez vous fait pour aller dans ce sens ? » Pierre : « Je me suis rendu le plus disponible possible auprès de mes équipes... J'ai pris Frédéric, que tout le monde cite en exemple, comme référence. Je m'efforce d'être un manager support et ouvert... » Le N+1 : « Ah ! Mais ce n'est pas du tout ça. C'est précisément tout l'inverse que nous attendons. Certes, Frédéric a du leadership mais s'il devait changer quelque chose c'est précisément cet excès de disponibilité qui le conduit au *burn-out*... »

**C'est l'entreprise qui décide.** Ensuite, puisque dans bien des cas le coaching est demandé par le manager du salarié, les interférences éventuelles entre le coaching et le management doivent elles aussi être interrogées finement. Drôle de fonction, en effet, que celle du coach qui est mandaté pour développer les qualités d'un salarié. Il semblerait logique que cela soit dans les attributions d'un manager que de rendre son collaborateur plus efficace. D'autant que nul ne sait mieux que ce dernier ce qu'il entend par « leadership de comportement », « empathie », « communication plus souple ». Face à cette interrogation, le coach découvrira que le manager n'a pas le temps de faire ce travail de formation et d'évolution de son équipe, qu'il est absorbé

par d'autres priorités. Parfois, aussi, qu'il ne dispose pas des connaissances requises.

Nombreux parmi les coaches s'insurgent alors, affirmant que dans ce cas c'est le manager qui devrait être coaché, pour développer ses propres compétences managériales... Eh bien non ! Encore une fois, c'est l'entreprise qui décide. Le coach doit simplement vérifier ce qu'il y a de plus problématique pour elle aujourd'hui : un manager qui ne fait pas progresser ses subalternes ou un expert qui n'atteint pas ses résultats. Et quand elle choisit de laisser à un poste de management un homme dont l'expertise est indispensable et peu partagée, le coach va alors en effet se substituer au manager. Mais pas comme formateur.

Si une formation est plus adaptée, le salarié pressenti pour un coaching doit aller en suivre une. Si, en revanche, c'est dans ce contexte particulier, avec cette équipe et ce manager que le salarié doit acquérir de nouvelles compétences, c'est peut-être alors à un

coach d'intervenir. Cette clarification donne parfois lieu à des échanges rocambolesques. Mais précieux. Exemple, ce manager qui finit par déclarer, devant son collaborateur : « C'est sans doute moi qui devrait être coaché ! » Le coach : « Votre statut vous donne le privilège de pouvoir choisir s'il est plus utile que ce soit vous ou Elisabeth. » Le manager : « A mon âge on ne change plus. » Le coach : « Et personne au-dessus de vous ne vous met la pression pour cela, donc c'est sans doute à Elisabeth de s'y résoudre. »

Dans cet autre entretien, le manager s'adresse au coach, devant son salarié : « Finalement, je vous demande de faire ce que je ne fais pas faute de temps. C'est embêtant ? » Et le coach de répondre : « Un leader, c'est quelqu'un qui connaît ses faiblesses et sait les compenser en trouvant les compétences manquantes ailleurs. Ce

### **Une réunion entre le coach, le salarié, son supérieur et un membre de l'équipe RH est nécessaire.**

» qui serait embêtant, c'est que vous ne pourriez pas nous dire en quoi le manque d'empathie de Laurent pose problème, à vous, à l'entreprise ou à lui-même. » Il arrive, dans ces entretiens où émergent des fonctionnements connus de tous mais jamais exprimés, que le collaborateur réagisse avec humour ou brusquerie : « Puisque tu ne joues pas ton rôle de manager, je ne vois pas pourquoi je devrais accepter cette pression de changement. »

Réponse du manager : « D'abord, parce que je te le demande et que je suis ton chef. Ensuite, parce que, clairement, ça risque de te bloquer dans ton évolution ici. Tu n'auras pas toujours des managers aussi compréhensifs que moi. » La contrainte est clairement exprimée. Au coach de faire préciser si cette évolution annoncée est une promesse ou un engagement, après avoir vérifié si elle intéresse le salarié, ce qui est loin d'être toujours le cas, malgré ce que présument bon sens managérial et idéologie RH.

**Aller au bout du questionnement.** Autre pierre angulaire et délicate de ce travail de clarification, s'interroger sur les conséquences, pour le collaborateur coaché, d'un éventuel non-changement. Si les objectifs de coaching ne sont pas atteints, si le coach échoue, quel avenir l'entreprise imagine-t-elle alors pour son collaborateur ? Si Xavier apprend ou se voit confirmer, lors de cet entretien tripartite, que sans une évolution de sa posture managériale, il ne deviendra probablement jamais directeur commercial, il trouvera sans doute cela désagréable sur le moment, mais il aura au moins un marché clair entre les mains. Charge alors au coach de questionner cette évidence tenue pour acquise : « l'envie d'évoluer ». Et si Xavier trouve son statut de directeur régional suffisamment riche pour ne pas avoir envie de le quitter ?

### Si les objectifs ne sont pas atteints, quel avenir l'entreprise envisage-t-elle pour le salarié ?

Inversement, mais de façon tout aussi incontournable, le coach doit interroger les inconvénients liés au changement et à l'atteinte des objectifs. En effet, imaginons que Stéphane développe ses compétences de « leader » comme l'attend son entreprise, ne va-t-il pas se retrouver à l'étroit dans sa fonction de gestionnaire de comptes clés ? Ne risque-t-il pas alors de marcher sur les plates-bandes de ses collègues, voire de son manager ? Et si tel est le cas, l'entreprise est-elle prête à prendre ces risques ? Inversement, que vaut-il se passer pour Stéphane si l'entreprise lui a clairement dit que son évolution dépendait du développement de ces compétences de leader, qu'il imagine au bout de son coaching un nouveau poste, mais que rien dans le système actuel ne permet de valider cette option ?

Et si ce n'était pas possible, qu'est-ce qui serait possible alors ? Voilà un autre questionnement souvent oublié et pourtant indispensable en entretien de démarrage de coaching. Exemple : cet entretien au cours duquel le manager et les RH demandent à Florence de développer plus d'empathie. De clarifications en précisions, le davantage d'empathie est devenu « collaborer avec son alter ego responsable de l'autre moitié du portefeuille clients ». « Eh bien non, ce ne sera pas possible, déclare Florence. Je préfère partir que de collaborer avec elle ! » Là encore, la contrainte est exprimée, le problème énoncé voire résolu et la responsabilité des uns et des autres clarifiée. Le coaching peut ne pas se faire.

**La posture du non-vouloir.** Pouvoir classifier la contrainte et intervenir « stratégiquement », sans blesser personne et sans devenir ni un justicier, ni le bras armé de l'entreprise, suppose que le coach se mette, en permanence, en situation de ne rien accepter comme évident et en posture intérieure de ne rien vouloir. Ne rien accepter comme évident suppose d'interroger. De

poser les questions naïves et dérangeantes à la fois. Ne rien accepter comme évident commence pour le coach par le fait même de s'étonner d'être là. Ne rien vouloir, c'est d'abord et surtout pour le coach ne rien vouloir pour lui-même – « peu importe d'avoir ou non ce contrat » lui confère une grande liberté. C'est aussi ne rien vouloir ni pour l'entreprise – « elle survivra si ce coaching ne se fait pas et a d'autres solutions dans sa besace », « si elle préfère coacher le collaborateur plutôt que le manager, elle sait, maintenant, après cette séance de travail, pourquoi elle le fait ». C'est enfin, ne rien vouloir pour le salarié – « il a peut-être toutes les ressources en lui et avait juste besoin d'entendre les attentes de son entreprise exprimées autrement », « il n'a pas besoin ou envie d'un coach ou en tout cas pas nécessairement de celui-ci », « il n'a peut-être pas envie de devenir directeur commercial ».

Conséquence directe de ce non-vouloir : faire preuve d'un véritable respect en acceptant que l'entreprise a de bonnes raisons d'agir comme elle le fait. C'est, à nos yeux, aussi faire preuve d'un véritable respect que de parier sur le fait qu'un collaborateur préfère entendre une vérité désagréable plutôt qu'être entraîné vers des illusions inutiles, c'est le respecter que de lui donner la possibilité de connaître les risques qu'il encourt – et les opportunités qui s'ouvrent à lui – s'il fait le choix de refuser de changer. Il arrive alors qu'un entretien quadripartite ainsi conduit suffise à résoudre le problème tel qu'il était posé, ou à le formuler différemment, de façon directement opérationnelle, ce qui permettra alors de faire l'économie du coaching. L'intervenant devra juste se faire régler cette séance de travail stratégique.

Rendre le coaching stratégique nécessite que l'entreprise elle-même accepte de jouer le jeu. Et d'interroger ce qu'elle fait lorsqu'elle a recours à un intervenant extérieur,

qu'elle rompe avec son discours ambigu sur cette démarche, qu'elle accepte de choisir le coach qui lui semble le plus approprié pour cette mission, qu'elle bannisse l'usage du secret ; autrement dit, qu'elle ne dise rien au coach que celui-ci ne puisse répéter ou utiliser. Bref qu'elle-même se remette au centre du sujet.

Et le coaching retrouvera enfin ses lettres de noblesse. Mais qu'en sera-t-il alors de ces situations floues où l'entreprise offre généreusement à un collaborateur la possibilité de se « développer », comme elle lui verserait une prime de résultat ? Qu'en est-il de ces situations où l'entreprise propose un « plus » à son top management, pour compenser son incapacité à l'augmenter ? Dans tous ces cas, que l'entreprise

assume sa position et qu'elle cesse de parler de coaching ou de « formation », pour affirmer simplement la notion de « développement personnel en entreprise ». Elle le fera à bon escient si, en quête d'efficacité, elle ne désigne ainsi que

***Le coach doit  
se mettre  
dans la posture  
de ne rien vouloir,  
ni pour lui-même  
ni pour l'entreprise.***

les pratiques de groupe, réservant le terme de thérapie au face-à-face, d'où elle serait volontairement et résolument absente.

Cela n'empêchera jamais un salarié de faire appel, de son côté, seul, et sans impliquer l'entreprise, à un « coach ». Comme ce directeur régional d'une grande institution parapublique. Demander un coaching à sa direction pour faire face au stress de son nouveau poste, aux incertitudes, au harcèlement syndical ? Pas question : ce serait accroître encore la pression déjà excessive que lui met l'entreprise. Du coup, il s'offre lui-même ses séances de « coaching » où il amène des problèmes de boulot. Mais qui, oh surprise, se transforment en thérapie. Humaniste. ■