

## Le coaching veut être plus qu'une mode

Par Vincent de Féligonde, le 21/11/2016 à 08h32

Apparu il y a 25 ans, l'accompagnement des personnes pour favoriser le développement de leur potentiel professionnel est en vogue. Les coachs veulent défendre la rigueur de leur démarche.



C'est un métier à la mode. Cadres supérieurs en reconversion, « psys » attirés par le monde de l'entreprise, directeurs des ressources humaines (DRH) décidés à élargir leur champ de compétence : le coaching professionnel attire. Ce métier, qui consiste à

accompagner des personnes ou des équipes pour favoriser le développement de leur potentiel professionnel, fait aujourd'hui l'objet d'une cinquantaine de formations, y compris universitaires.

« *C'est simple*, résume Bernard Soria, coach de managers depuis 2001 et vice-président de SF Coach, la plus vieille association professionnelle (1). *Il n'y a pas un dîner en ville où un voisin de table ne me dise : "j'ai bien envie de devenir coach".* » Et dans les entreprises, le coaching personnel – voire d'équipe – n'est plus l'apanage des seuls dirigeants : il est souvent proposé à des cadres que l'on veut promouvoir ou soutenir dans leurs difficultés de management.

> A lire : Coacher pour rendre heureux ou performant ?

Les coachs aiment faire remonter leur métier à la maïeutique socratique : aider son interlocuteur à « accoucher » de l'idée qu'il porte. Certains, tel Jacques Antoine Malarewicz, psychiatre et coach, évoquent, parmi les glorieux aînés, « *les fous du roi, les épouses ou les éminences grises, qui parlaient d'égal à égal avec le souverain* ». Thierry Chavel, premier coach français habilité à diriger des recherches, en 2009, voit pour sa part dans le P. de La Chaise, jésuite confesseur de Louis XIV, le « *saint patron des coachs* ». « *La pratique des Exercices spirituels a beaucoup d'analogies avec le coaching* », souligne-t-il.

Rapprocher les mondes de l'entreprise et des « psys »

Le terme anglais *coach*, qui fait référence à un répétiteur aidant un étudiant à préparer une épreuve, est hérité du français *coche*, voiture à cheval conduite par un cocher. Il s'est répandu dans le monde du football américain dans les années 1950. « *L'idée était qu'à performances physiques égales, le mental était déterminant. Il fallait donc le muscler* », raconte le philosophe Pierre Le Coz, coauteur de *L'Empire des coachs* (2).

> A lire : Le coaching pour lutter contre l'isolement des patrons de PME

Le père du coaching en France est Vincent Lenhardt, un ancien élève d'HEC. Après avoir contribué à lancer l'analyse transactionnelle (3) dans l'Hexagone au début des années 1970, ce consultant qui accompagnait des dirigeants d'entreprises s'est inspiré de l'exemple britannique pour rapprocher les mondes de l'entreprise et des « psys », marqués par une méfiance réciproque.

« *En 1988, j'ai présenté Transformance, mon projet de formation au coaching sur un an. Malgré les coûts de 10 000 €, 25 auditeurs sur 54 se sont inscrits eux-mêmes, raconte-t-il. Depuis, ça n'a jamais désemploi. Sans publicité.* » Vincent Lenhardt estime avoir formé 2 000 des 5 000 coachs diplômés en France – 30 % en vivent. Embauché par le très prestigieux cabinet de conseil Bain & Co, cet « *humaniste* » supervise aujourd'hui sept écoles de coaching, dont quatre en France.

Confrontée aux critiques, notamment de « psys », dont certains dénonçaient des « *managers de l'âme* » à l'« *emprise insidieuse* », la profession s'est structurée. SF Coach, créé en 1996, a défini un code éthique. Il présuppose un travail sur soi-même et une formation solide, prévoit une supervision du coach par un pair, et affirme le refus de toute influence sur la personne prise en charge ainsi que le respect de la

confidentialité des entretiens. *« Le coach doit à la fois satisfaire l'entreprise – en général donneur d'ordre et financeur – et le coaché. Cela passe par une définition claire du cadre : déontologie, objectifs, modalité, durée »* explique Pascal Pougnet, ancien DRH et coach depuis treize ans.

La pression est d'autant plus forte que le management des entreprises est de plus en plus fragilisé. *« Alors que le monde du travail est chaque jour plus complexe et incertain, la pression à la performance s'accroît, souligne Sybille Persson, professeur à ICN Business School et auteur de la première thèse sur la question en sciences de gestion, en 2005. Les suicides chez France Télécom et chez Renault ont fait prendre conscience de la montée des risques psychosociaux, pour lesquels les entreprises ont une obligation de résultat. Pour faire face, le coaching offre un espace de gratuité où la parole peut être libre. Et donc efficace. »*

Armelle Saint Raymond, DRH depuis trois ans de Petit Bateau, 3 000 salariés, a fait une formation de coach il y a sept ans, quand elle était dans le groupe Yves Rocher. *« Je ne fais plus mon métier de la même façon. Je suis passée d'une "position haute", de conseil (classique chez les DRH), à une "position basse", d'accompagnement, (la posture du coach). L'objectif est de ne pas donner la solution toute prête mais d'aider les salariés à élaborer leurs propres solutions »*, raconte-t-elle. Résultat, beaucoup de salariés disent : *« Je vais voir Armelle pour me faire coacher. »*

Elle a mis en place un coaching systématique des managers lors de leur prise de fonction. *« Il faut les aider à changer de perspective : chez Petit Bateau, comme dans de nombreuses entreprises industrielles, nous sommes dans une culture d'expertise et pas dans une culture de management »*, souligne-t-elle.

Être un phénomène de mode comporte cependant de grands risques : la profession n'est pas protégée. N'importe qui peut mettre une pancarte « coach » à l'entrée de son bureau. Beaucoup se positionnent dans des domaines autres que la sphère professionnelle : sport, décoration, rangement, habillement, cuisine, école, vie de couple, enfants – y compris à la télévision...

À tel point que certains, tel Jacques-Antoine Malarewicz, prédisent la mort du coaching, *« car il embrasse désormais trop de réalités »*. D'autres, comme Pascal Pougnet veulent croire en son devenir : *« Cela nous oblige à être d'autant plus rigoureux sur notre posture. »*

-----  
? Des coachs expérimentés

La grande majorité des coachs est diplômée à Bac+5. La moitié a une formation en sciences humaines et sociales et l'autre moitié en économie, finance, marketing et commerce. Un tiers ont une double formation et seuls 13 % un diplôme de psychologie.

55 % ont plus de quinze ans d'expérience professionnelle et 93 % ont eu une expérience opérationnelle en entreprise, dont près de 60 % à un poste de cadre de direction. 64 % sont des femmes.

**Les trois quarts des coachings se font dans le cadre de l'entreprise.**

**Source : La seule étude complète disponible, celle de la Junior Entreprise de l'université de Paris Dauphine en 2010.**

Vincent de Féligonde

**(1) SFCoach fête son vingtième anniversaire cette semaine avec des événements dans toute la France. [www.sfcoach.org](http://www.sfcoach.org).**

**(2) Albin Michel, 2006, 208 pages, 15,2 €.**

**(3) L'analyse transactionnelle vise une prise de conscience et une meilleure compréhension de ce qui se joue « ici et maintenant » dans une relation entre deux personnes.**