

# Le coaching : postures et impostures

**A** l'occasion de la semaine internationale du coaching qui se tiendra du 19 au 25 mai prochains, Salvatore Genovese, vice-président de la Fédération Internationale de Coaching (ICF) à Luxembourg nous livre un éclairage personnel sur cette pratique qui a envahi, outre les terrains de sport, tous ceux de notre vie privée ainsi que professionnelle.

Un matin, alors que je rejoignais Bruxelles en voiture via l'E411 et que j'étais à l'écoute de la première, la chaîne de radio publique belge, j'entendis la rubrique de Thomas Gunzig, par ailleurs également écrivain, dont le thème était le coaching. Pour lui, l'évocation du seul mot coach lui faisait penser d'emblée à un homme en survêtement de sport en train de lui hurler dessus pour son bien. Ce terme m'évoque ce que le monde moderne produit de pire, des agents de la normalisation affirmait-il.

Vous êtes triste? Prenez un coach. Vous êtes malheureux? Prenez un coach. Vous êtes insatisfait? Prenez un coach. Vous êtes gros? Prenez un coach. Vous voulez vendre? Prenez un coach. Vous vous sentez dépassé par la vie? Prenez un coach. Vous ne savez plus quoi dire à la personne que vous aimez? Prenez un coach. La crise vous fait peur? Prenez un coach. Ah, le coach, ni psy, ni ami, ni parent. Pur produit du délire marketing et de la fascination morbide de la performance, de la haine de la différence, le bras armé du politiquement correct que l'on imagine hanter les couloirs des sociétés pour motiver le personnel à grands coups de techniques et de formules.

Face à cette vision, Gunzig prétendait qu'il préférerait cultiver ses travers, ses malheurs et son physique de rongeur. Qu'il ne voulait pas réussir. Réussir

quoi d'ailleurs? Il préférerait rester un «petit mec» mal dans sa peau car c'est comme cela qu'il se sentait le mieux.

La vision du rôle du coach de Thomas Gunzig est certes quelque peu réductrice voire caricaturale. Cependant, même s'il força le trait, elle eut le mérite de me faire réfléchir sur ma future pratique puisqu'à l'époque, j'étais sur le point d'embrasser une carrière dans l'accompagnement de mes congénères afin de les aider à découvrir le meilleur d'eux-mêmes.

## Le coach: un ouvrier de conscience plutôt qu'un vendeur de sens

Jean Cocteau disait qu'un beau livre, c'est celui qui sème à foison les points d'interrogations. Je me suis par conséquent posé beaucoup de questions sur cette pratique très séduisante au service de la performance des entreprises. De surcroît, ayant moi-même la fibre commerciale, je m'apprétais à me spécialiser dans l'accompagnement des forces de vente des sociétés que je pourrais convaincre de la pertinence et de la valeur ajoutée de mes services en ce sens.

Après tout, si les sportifs soulèvent des trophées, pourquoi les commerciaux ne pourraient-ils pas en faire autant grâce au coaching? Cette pratique ne serait dès lors favorisée par l'entreprise que parce que celle-ci considère qu'il s'agit là du moyen le plus efficace pour motiver et mobiliser ses troupes vers les objectifs qu'elle s'est fixés?

Le rôle du coach ne se limite cependant pas à conclure des contrats d'accompagnement des collaborateurs afin de maximaliser leur potentiel et d'optimiser leurs compétences dans le cadre d'objectifs professionnels. Si logique économique il doit y avoir, le premier capital humain à faire «fructifier» est celui du dirigeant. Et si en chaque personne dans l'entreprise

sommeille un entrepreneur, c'est d'abord à lui qu'il incombe de montrer la direction à ses collaborateurs. Mais le dirigeant se garde bien souvent de révéler ses difficultés et plus il a de responsabilités, plus il est fantasmé. Quand il se voit contraint de déléguer des tâches à des subordonnés qui n'ont pas forcément la même motivation que lui, il voit le monde comme un chemin semé d'embûches où tout peut arriver. Le meilleur comme le pire.

Certains coachs se gardent cependant d'y référer. Entre alors en scène le dilemme cornélien suivant: «comment l'écoute du coach en faveur de son collaborateur pourra-t-elle être neutre et bienveillante dès lors que c'est ce même dirigeant qui a fait appel à ses services et qui le rétribuera pour ceux-ci?». La marge de manoeuvre risque d'être d'autant plus étroite que sera large le cachet du coach.

## Coaching et performance

Quel directeur, quel cadre, quel commercial, quel collaborateur ne souhaiterait développer son potentiel et augmenter considérablement ses performances? Cependant, la grande méprise serait de croire que le coach considère toujours son coaché comme une micro-entreprise dont l'unique objectif serait de performer et de voler de succès en succès. Tous les êtres n'ont pas un champion qui sommeille en eux. Et cette vision du coach qui revendiquerait une quelconque part du succès de ses coachés est parfaitement intolérable.

Le coach n'est que le vecteur par lequel le coaché, assigné à la performance ou non, osera revendiquer ses émotions autrement que de manière éphémère. Un coach digne de ce nom ne participera pas à une quelconque volonté de «lobotomiser» les esprits en les contraignant aux lois de la rentabilité économique. Ouverture et disposi-

tion de cœur de la part du coaché sont des conditions essentielles à la réussite d'un processus de coaching. L'autonomie, valeur ultime de celui-ci, passera aussi par un développement de son esprit critique.

## Coaching et consultance

Consultant-Coach, ce terme constitue à mes yeux un des plus stupéfiants oxymores que mes organes auditifs ont eu à ouïr jusqu'à présent. Les consultants sont demandés en raison de leur expertise spécifique. Ils évaluent les pratiques ou les procédures d'une compagnie ou d'une organisation. Ils fournissent leurs conseils et ils recommandent des solutions pour améliorer celles-ci.

Le coaching, quant à lui, est un processus de découverte dans lequel le coaché est amené à trouver des solutions à l'intérieur de lui-même en plus d'être responsable de les implémenter. Autrement dit, il est parfois très bien rémunéré pour «simplement» questionner et faire travailler les autres. Sauf que ne s'improvise pas coach qui veut!

Un coach authentique, professionnel et expérimenté est allé lui-même très loin dans la recherche de ses potentialités. Il a fait un énorme travail de conscience sur lui-même. Il tente chaque jour de mettre son égo au service de son essence. Il abandonne la technique au profit de son écoute, son empathie, sa bienveillance et sa présence. C'est d'ailleurs lorsqu'il ne sait pas où il va qu'il accompagne le plus loin. Il assume sa sensibilité en la mettant au service de sa fonction. Ne serait-il d'ailleurs pas un imposteur s'il proposait l'autonomie et la liberté sans faire lui-même au quotidien l'expérience de ces valeurs?

En fait, un coach averti agit comme un archéologue. Il brosse délicatement le sable et fait émerger des trésors enfouis.

## Pourquoi le coaching fonctionne?

L'étude 2010 International Coach Federation Global Consumer Awareness Study ainsi que celle de 2012 ICF Global Coaching Study démontrent la nature très efficace du coaching puisque 86% des compagnies se disent extrêmement satisfaites et assurent qu'elles ont réalisé un retour entre 10 et 50 fois leur investissement.

En ce qui concerne les personnes privées qui ont eu recours aux services d'un coach, 96% de celles-ci se disent ravies et seraient prêtes à rééditer l'expérience. Toutes les sociétés ainsi que les individus interrogés ont bénéficié de l'intervention d'un coach certifié ICF, c'est-à-dire certifié de la Fédération Internationale de Coaching.

En tant que première fédération au monde, l'ICF prône une reconnaissance de la valeur ajoutée procurée par les coachs qui en sont certifiés ainsi qu'une professionnalisation accrue du métier de coach. Si, en tant que société ou en tant que particulier, vous êtes à la recherche d'un coach, assurez-vous qu'il soit approuvé par l'ICF. Vous obtiendrez ainsi la garantie qu'il a été bien formé, qu'il maîtrise les compétences essentielles et indispensables à la pratique du coaching, qu'il est régulièrement supervisé par un coach mentor plus expérimenté que lui et qu'il s'engage à respecter le code de déontologie et les normes éthiques érigées par la fédération. A bon entendeur!

Salvatore GENOVESE  
ICF Professional Certified Coach (PCC)  
Vice-Président ICF Luxembourg  
Fondateur de Genoways

Consultez également le site de la fédération internationale de coaching: [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org), celui de la fédération internationale de coaching à Luxembourg: [www.coachfederation.lu](http://www.coachfederation.lu) ainsi que celui de Genoways, structure spécialisée dans l'accompagnement des dirigeants et de leurs forces de vente ainsi que dans la formation et le coaching en communication et en prise de parole en public: [www.genoways.lu](http://www.genoways.lu)