

**Le Coaching ? Et alors...**

## **Les DRH parlent du coaching**

**Texte de préparation au workshop organisé par la Société Romande de Coaching en date du 4 juin 2007 à Rolle (Courtil).**

**Quatre DRH romands (Maxime Morand, Lombard Odier Darier Hentch- LODH; Claude Naef, Centre Hospitalier Universitaire Vaudois – CHUV; Valentin Borin, Bedag; Stéphane Haefliger, Banque Privée Espirito Santo –BPES ) ont alors présenté leurs visions / expériences professionnelles du coaching face à un parterre d'une soixantaine de coachs, formateurs, consultants.**

### **Ce texte**

- **est construit sur les questions transmises aux intervenants par Chantal Gardner, vice-présidente de la Société Romande de coaching et organisatrice du workshop**
- **est une mise en forme des notes de préparation de Stéphane Haefliger, psycho-sociologue, DRH et chargé de cours à l'université de Lausanne.**

## Thème 1

### Quelle est votre représentation des coachs ?

Très empiriquement, depuis la lorgnette de la DRH, je distingue trois postures du coach.

#### Le bandit masqué

- **Figure** : Tout d'abord la figure du bandit masqué, c'est-à-dire du consultant ou du formateur qui vend depuis 10 ans de la PNL ou de l'AT et qui redessine discrètement, dans un sursaut de marketing, son catalogue de prestations en y ajoutant un zeste de coaching.
- **Syndrome**. C'est le syndrome de Fantomas, le bandit aux mille visages (communication, gestion des conflits, change management, etc...) et au masque vert. Et s'il parle anglais, c'est encore mieux.
- **Problématique**. Nous sommes dans ce cas dans une problématique de falsification. Le coach faisant en quelque sorte du neuf avec du vieux.

#### L'Apprenti-Sorcier

- **Figure**. Ensuite la figure de l'apprenti-sorcier, c'est-à-dire du « professionnel non professionnel » qui rentre sur le terrain du métier de coach sans véritablement en maîtriser l'art et les techniques.
- **Syndrome**. C'est le syndrome de Goethe, puisqu'il est l'auteur du poème L'apprenti sorcier qui a inspiré Paul Dukas, puis Walt Disney. On est ici un peu dans la situation du « conducteur de voiture sans permis », du « médecin sans autorisation d'exercer ». Rappelez-vous l'introduction du poème de Goethe :
  - « Je vais pouvoir essayer
  - De faire obéir les esprits
  - Jeter des sorts, jouer avec les maléfices
  - Je vais montrer tout mon art. »
- **Problématique**. Nous sommes dans ce cas dans une problématique d'usurpation et d'abus de pouvoir.

#### L'expert, le professionnel, le maître

- **Enfin la figure** de l'expert ou plutôt du maître accoucheur, c'est-à-dire du consultant, du formateur ou du psychologue qui est au bénéfice, selon moi, de 5 qualités :
  - **Premièrement. Un historique**. Une histoire et une expérience de vie suffisamment riche, c'est-à-dire ayant comporté des échecs personnels. C'est-à-dire des joies et des cicatrices pour faire simple. De la « densité », pour citer Maxime Morand.
  - **Deuxièmement. Une formation initiale**. Une formation initiale solide et diplômante. C'est-à-dire un point de vue construit sur le monde.
  - **Troisièmement. Une expérience concrète du monde de l'entreprise**. C'est-à-dire une connaissance fine, vécue, expérimentée personnellement, des contraintes et du contexte dans lequel évoluent les coachés. Une connaissance de l'aquarium pour aller vite. Le mot-clé
  - **Quatrièmement. Une reconnaissance** affichée par ses pairs, par ses collègues, précédée d'une formation ininterrompue et exigeante au métier de coach. C'est-à-dire une **légitimité** professionnelle d'agir. Il suffit de lire l'ouvrage de François Délivré, le Métier de coach, aux

éditions de l'Organisation pour bien comprendre que l'acte de coacher nécessite des compétences, des outils, des techniques, des procédures, des grilles d'analyses très concrètes et assez longue à acquérir. Le mot-clé est ici légitimité.

- **Enfin une expérience concrète** d'au moins 5 ans en coaching. C'est-à-dire, c'est le mot-clé, une certaine séniorité.

Peut-être même que ces trois postures, le bandit-masqué, l'apprenti-sorcier, le maître / l'expert sont en fait le chemin, les trois jalons que le « coach en devenir » transcende pour accoucher de sa propre compétence.

## Thème 2

### Qu'attendez-vous du coaching ?

En termes de résultats attendus, je place trois espoirs spécifiques dans le coaching.

- **Sublimation.** Tout d'abord j'attends un effet de sublimation, autrement dit une « assistance au décollage professionnel, technique, psychique ou comportemental » d'un collaborateur, une espèce d'effet « substral » qui viserait, comme à une plante, à le faire grandir, à l'aider à acquérir un certain recul sur ses propres pratiques, à identifier les impasses dans lesquels il se met et à le soutenir dans la recherche de solution.
- **Réparation.** Ensuite j'attends du coaching de la réparation. Je n'évoque pas ici le célèbre débat le „coaching et la thérapie : même combat ?“ Je ne positionne pas le coaching en entreprise sous l'angle thérapeutique, mais sous l'angle social. Je pense ici par exemple aux conflits qui peuvent rythmer les échanges professionnels entre un responsable et un collaborateur. Dans ce cas, le coach pourra devenir l'agent de la réparation.
- **Introspection.** Enfin j'attends du coaching des effets d'introspection, c'est-à-dire un soutien à l'apprentissage de soi-même. Devenir manager, assumer des responsabilités complexes passe par une connaissance de soi. Or Socrate disait « L'ignorance ou l'aveuglement de soi-même fait l'homme dépendant et esclave de ses opinions ou données ». Le coaching peut alors l'aider à devenir davantage lui-même.

## Thème 3

### Limite et risques du coaching

J'y vois deux risques et autant de limites.

- Un risque systémique que j'appelle « l'angle mort du coaching ».
- Un risque sociologique que j'appelle le « loft management ».

#### 1. L'angle mort du coaching

Le fait de s'intéresser en priorité à l'individu, que l'on souhaite sublimer, réparer ou développer, ne doit pas nous faire perdre de vue la vision systémique de l'organisation.

Car c'est un peu comme si l'on voulait *changer les structures mentales des collaborateurs sans trop se poser la question des structures sociales et organisationnelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont.*<sup>1</sup>

Peut-être serait-il plus intéressant, *mais c'est certainement plus risqué*- d'examiner, par exemple... -non pas la "résistance des collaborateurs au changement"- mais bien la capacité de l'organisation à bloquer le transfert de pouvoir des collaborateurs au sein de leur entreprise.

Et du coup refuser de s'attaquer aveuglément aux collaborateurs qui dysfonctionnent permettrait alors de réfléchir au fonctionnement de l'organisation qui induit ces comportements.

Et déplacer le regard semble alors pertinent si l'on examine les pistes d'amélioration qui spontanément s'offrent à la réflexion: les petits chefs qui se contentent de régner et qui construisent des « organidrames »<sup>2</sup>, le management déficient qui démotive, le règne des procédures au détriment des résultats, les incessants discours sur le changement perçus comme un changement de discours supplémentaire, l'extrême découpage taylorien du travail, l'absence de culture « projet », les pertes de statuts et de privilège perçus comme une régression, l'im-mobilité professionnelle, l'invisibilité d'une véritable politique de ressources humaines (management développement, plan de relève, stratégie d'adéquation profil-poste).

On remarque que si l'on cesse de considérer le collaborateur comme insuffisant, incomplet, dysfonctionnant, cela ouvre bien d'autres pistes d'action davantage organisationnelle, managériale, systémique.

Ca c'est le premier risque. Celui de se tromper de cible et de considérer la cause du mal dans l'intériorité de l'individu alors qu'elle peut se trouver dans son extranéité. C'est pour cela que je parle d'angle mort.

## **2. Loft management**

Je pense que le coaching est une magnifique occasion de questionner les pratiques de management contemporaines.

Aujourd'hui l'on considère normal, usuel, banal le fait même que l'entreprise s'arroge aujourd'hui naturellement le droit de s'interroger sur votre capacité comportementale, sur votre empathie, sur votre compétence émotionnelle, sur votre capacité relationnelle, sur vos croyances limitantes, sur vos attitudes préférentielles au travail, sur votre personnalité, sur votre capacité à rebondir, votre résilience, sur vos compétences sociales, sur votre talent de négociateur, de communicateur, de séducteur, sur votre esprit d'équipe, sur vos échecs, sur votre leadership, sur votre capacité à gérer vos émotions, sur votre persévérance, sur votre l'enthousiasme, sur les ressorts, les drivers de votre motivation, sur votre empathie... et j'en passe.

Bien voyons !!! Sommes-nous en pleine conscience de ce que nous faisons ?

En réalité ceci n'est pas neutre et est profondément nouveau.

Hier les organisateurs, les ergonomes, Taylor en tête suivi par Ford, 1911, s'intéressaient avant tout au corps des collaborateurs.

Aujourd'hui les managers s'intéressent avant tout à « l'âme », l'intériorité, aux valeurs, à la personnalité des collaborateurs qu'ils souhaitent aujourd'hui conquérir. Et la différence est de taille. D'où les outils que nous connaissons PNL, AT, 16 PF5, MBTI, QE, AC, etc, etc,...

D'où le titre du livre de Valérie Brunnel inspiré par Lacan : les managers de l'âme. Et l'on peut craindre que le coaching soit un gadget managérial de plus qui tend à légitimer l'accaparement par les organisations de l'intimité des collaborateurs, entendons par là

des registres appartenant culturellement et historiquement à leur sphère privée stricto sensu.

Le management à la « Loft Story » exige la transparence totale sur des registres personnels qui appartenaient jusqu'à présent à l'individu, et à lui seul.

Le « soi » n'est plus uniquement à soi. Il est devenu terrain de conquête de l'entreprise.

## **Thème 4**

### **Quel est, selon vous, l'avenir du coaching ?**

#### **Demain**

L'avenir du coaching est assuré car l'individualisme est devenu une valeur cardinale de notre siècle. Hier les sociétés étaient centrées

- sur une structure (la hiérarchie),
- sur une rationalité (travail, famille, patrie),
- sur une vérité (dieu),
- sur une idéologie (le parti),
- sur une représentation du monde (la carte, le territoire, la frontière).

Aujourd'hui, la société post-moderne a fait éclater ces références. Les collaborateurs ont donc besoin de construire de nouveaux repères, des nouvelles balises, de nouvelles réponses à des anciennes questions. Pour ce faire, manifestement beaucoup d'entre eux ont besoin d'aide. Désormais, beaucoup d'entre-nous serons accompagnés par des coaches tout au long de notre vie.

#### **Les pistes de développement du coaching**

1. En tant que DRH, je souhaiterais davantage de transparence sur les méthodes mises en œuvre. Car nous savons qu'il existe mille manières de coacher, directement liées au modèle théorique dont vous préférez, psychologues, psychanalystes, AT, énéagramistes, et j'en passe. Et parce qu'à l'intérieur de ces modèles, il y a encore des myriades de manières de pratiquer, de développer, d'aider et de soutenir et d'accompagner. Or quand un coach vient me trouver, j'ai beaucoup de difficulté à rentrer dans sa black box.
2. Je souhaiterais aussi que les coaches intègrent les critiques qu'il leur sont adressées et qu'ils en fassent quelque chose, peut-être une doctrine de défense ou alors une sorte de jurisprudence
  - Valérie Brunel a rédigé un ouvrage très important en 2004, un livre intitulé Les managers de l'âme qui met en perspective critique les outils communément mis en œuvre par le coaching aujourd'hui
  - Vincent de Gaulejac, plus loin, en 1991, dans son livre important Le Coût de l'excellence, puis en 2005 la Société malade de la gestion au Seuil
  - Plus près de nous encore nous trouvons Roland Gori et Pierre Le Coz L'Empire des coaches, une nouvelle forme de contrôle social. Pierre Le Coz dont une interview a été publiée aujourd'hui (4 juin 2007) dans le quotidien Libération.

Je pense que la corporation professionnelle et leurs membres auraient tout intérêt à discuter les thèses de ces ouvrages, à les mettre en jeu, en perspective et je suis persuadé qu'ils en sortiraient plus forts.

Copyright 2007 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

**Stéphane Haefliger**  
**Sociologue**  
**Boulevard de Grancy 27**  
**1006 Lausanne**

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: [stepcom@bluewin.ch](mailto:stepcom@bluewin.ch)  
[www.stephanehaefliger.com](http://www.stephanehaefliger.com)

---

<sup>1</sup>In Sami Dassa, Dominique Maillard, "Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation" in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II*, Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27

<sup>2</sup> Sur ces différents thèmes, lire l'incontournable *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, publié sous la direction de Jean-François Chanlat, Editions Presses de l'Université de Laval, Eska, 1998, 842 p. Lire également le ludique Michel Villette, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, 187 p.