

# «J'étais en lambeaux...»

**SOCIÉTÉ.** Prise en charge en entreprise ou en individuel, le coaching a le vent en poupe. Mais si les coaches de la région exposent volontiers leur démarche, leurs clients sont plus réticents. Valérie Pauchard a pourtant accepté de raconter ce que cette pratique lui a apporté.

CLAIRE-LYSE PASQUIER

**I**l y a une époque où les gens ne se faisaient coacher que si leur employeur l'exigeait. Aujourd'hui, un employé est capable de pousser la porte d'un coach de son propre chef. Et à ses frais. C'est ce qu'a fait Valérie Pauchard en juillet 2008. En franchissant le seuil de Véridique Ressources humaines, à Epagny, la jeune femme était «en lambeaux», remplie de culpabilité pour avoir osé «abandonner» la personne qui l'avait engagée un an plus tôt comme instructrice dans son centre Pilates.

Une année a passé. Valérie Pauchard n'est plus cette jeune femme «éparpillée», en manque de repères et d'assurance. Dans les combles du TC Training Center, à Fribourg, où elle a ouvert son propre centre Pilates en octobre 2008, la Staviacoise respire la sérénité. Et assume cette fragilité dont elle a su faire une force. Car il lui en a fallu pour se reconstruire, après s'être sentie manipulée durant des mois par son ancien employeur, sans jamais oser la confrontation.

«Je voulais tellement travailler dans ce domaine que je ne me suis pas écoutée, je n'ai pas voulu entendre les sonnettes d'alarme autour de moi et j'ai ignoré mes limites», confie la jeune femme de 33 ans. Employée de commerce, elle avait quitté son emploi chez Philip Morris, à Lausanne, au prin-

«Je voulais tellement travailler dans ce domaine que je ne me suis pas écoutée, je n'ai pas voulu entendre les sonnettes d'alarme autour de moi et j'ai ignoré mes limites» VALÉRIE PAUCHARD



Valérie Pauchard a repris confiance en elle et ne craint pas de l'exprimer à visage découvert. ZOË JOBIN

temps 2007, pour se former durant neuf mois au Québec. Objectif: devenir instructrice de Pilates. Une méthode de musculation inventée par l'Allemand Joseph Pilates – à l'aide de ressorts fixés à un lit – lorsqu'il était prisonnier durant la Première Guerre mondiale.

Un nouveau métier tout en douceur dans lequel elle se sentait bien, mais qu'elle s'était résolue à quitter, pour retrouver un équilibre. «C'était la seule porte de sortie possible, partir de là-bas...» Jusqu'à ce qu'une occasion se présente et qu'une autre instructrice lui propose de reprendre ses machines et son studio au TC Training Center. «C'est à ce moment-là que mon coach a joué un grand rôle. Comme il n'était pas de la famille, il voyait la situation de manière globale.»

Toutes les trois semaines durant cinq mois, Valérie Pauchard rencontre Philippe Pellaton. Coach certifié et formateur d'adultes, il a, en-

tre autres, suivi une formation en Programmation neuro-linguistique (PNL). Cette méthode propose de repérer quel système relationnel une personne adopte, notamment dans les échecs à répétition, pour améliorer sa perception de la situation et finalement reprogrammer d'autres attitudes plus positives.

Au fil des discussions, des jeux de rôles, des images à commenter et des exercices de visualisation, Valérie Pauchard se reconnecte à son ressenti, apprend à respecter ses limites et à les exprimer. Elle retrouve la confiance de l'époque où elle voyageait seule, sac au dos, en Amérique centrale. Et l'audace du temps où elle travaillait comme guide de voyage en Grèce. Elle ose même se lancer dans des négociations pour obtenir de bonnes conditions avec le fitness où elle travaille en indépendante.

«La confrontation n'avait jamais été mon fort. Et là, pour la première fois, je me suis donné la

chance de défendre mon bifteck», explique la sportive. Et elle a su négocier avec le patron du TC Training Center pour obtenir un local plus grand et plus convivial en transformant l'ancien grenier. Son centre est aujourd'hui à son image: simple et chaleureux.

## Pas le pourquoi, le comment

Sans son compagnon, Valérie Pauchard avoue qu'elle n'aurait pas pu se lancer. «Il a été mon soutien... Et mon garde-fou», ajoute-t-elle au souvenir de la réaction du jeune homme lorsqu'il a appris qu'elle s'engageait dans une démarche de coaching – qui allait lui coûter près de 1000 francs – alors qu'elle n'avait plus un sou de côté. «Il a trouvé cela démesuré, mais moi je sentais que j'avais besoin de cette ressource humaine. Et tant pis pour les finances!» Aujourd'hui, son compagnon est convaincu par la démarche, qu'il a soutenue.

## L'offre ne manque pas

La région de Bulle n'est pas en manque de coaches. Michel Liardon pratique le coaching personnel et la formation d'adultes depuis 2001, à Riaz. C'est aussi à Riaz que s'est installée Solange Salamin, depuis cinq ans qu'elle s'est mise à son compte, après quinze ans d'expérience au sein de différentes entreprises, comme Manor ou les CFF.

Avec le recul, cette enseignante formée en psychologie du travail constate que la demande a changé: «Quand j'ai commencé, le coaching était réservé aux gens qui dysfonctionnaient. C'était la dernière chance que leur offrait l'entreprise. Maintenant, on a compris son utilité. On l'offre plus rapidement, aussi à de jeunes cadres. Il y a beaucoup moins de résistance.»

Comme pour Philippe Pellaton, qui a ouvert Véridique Ressources humaines en 2006, à Epagny, la majorité de sa clientèle est constituée par des entreprises. Mais tous deux sont très clairs: ils travaillent à rendre l'employé plus autonome. Pas question de se faire instrumentaliser par des directions qui voudraient utiliser le coaching comme alibi (voir ci-dessous). CLP

Bien que le coaching ne cherche pas à s'attaquer au «pourquoi» des problèmes, mais au «comment» les résoudre, Valérie Pauchard ne s'est pas arrêtée en si bon chemin. A travers la psychokinésologie et des massages, elle cherche à toujours mieux cerner ses «démons» et à comprendre pourquoi elle s'est retrouvée dans cette situation professionnelle inextricable, incapable de se défendre.

En livrant son expérience, autour d'un thé au jasmin, elle réalise, émue, le chemin parcouru. Contrairement à bon nombre de coachés, Valérie n'a pas craint de témoigner à visage découvert. «Sur le moment, je ne l'ai pas crié sur les toits, car j'étais trop dans la tourmente pour avoir envie de parler de ma démarche. Mais maintenant, je suis très confortable avec ça.» Confortable, un mot qu'elle utilise souvent. Comme un doux talisman. ■

## «Le coaching peut être dangereux»



Stéphane Haefliger est directeur des ressources humaines à la Banque privée Spirito Santo et chargé de cours à l'Université de Lausanne. S'il ne remet pas en doute le bien-fondé du coaching, le psychosociologue porte néanmoins un regard critique sur cette pratique de plus en plus répandue.

**Que craignez-vous de cette technique à laquelle recourent de plus en plus d'entreprises?**

Le soupçon qu'il faut garder à l'esprit, c'est que le coaching risque de devenir l'instrument très affiné du management postmoderne, qui s'autorise – non pas comme le management traditionnel à avoir la maîtrise des corps, des présences et des horaires

des collaborateurs – mais plutôt à fabriquer l'adhésion du collaborateur aux grandes orientations de l'entreprise. En s'intéressant à ses croyances, à ses peurs, à son intelligence émotionnelle, le coaching avance sur un territoire qui historiquement appartenait exclusivement à l'individu: son intimité psychique. Le «soi» du collaborateur est devenu le terrain de conquête de l'entreprise. Ce peut être assez dangereux.

**Le coaching ne serait donc qu'un alibi pour améliorer le rendement de l'entreprise...**

Je n'ai rien contre la finalité du coaching: la sublimation des êtres, la réparation, l'introspection et le développement personnel. Mais attention: l'entreprise n'est pas le lieu par excellence du développement personnel, car elle n'offre pas un cadre de protection suffisant pour le collaborateur.

**Ces critiques n'ont donc pas lieu d'être dans le cas d'une démarche personnelle, comme celle de notre témoin, où l'employeur n'est pas partie prenante...**

Tout à fait. En l'occurrence, il s'agit d'une démarche positive, puisqu'elle a permis de réguler une situation. Mais, dans le fond, on est quand même dans un cas de violence symbolique hiérarchique forte, puisque c'est la collaboratrice qui a dû démissionner, alors que son fonctionnement était plutôt sain. Le coaching lui a certes permis de survivre et de trouver des réponses à ses questions, mais dans le même temps elle a dû prendre des risques en se mettant à son compte. D'un côté, ça l'a aidée à grandir, mais de l'autre, ça l'a fragilisée. Ce qui est quand même très intéressant d'un point de vue éthique.

**Comment faire son choix pour ne pas tomber sur un de ces coaches «apprentis sorciers» que vous fustigez dans vos écrits?**

Je pense que c'est intéressant d'en voir plusieurs. Et d'écouter son feeling, sa perception. Peut-on s'imaginer ou non travailler avec cette personne? L'expérience du coach est aussi très importante, aussi bien professionnelle que personnelle. On ne peut pas être un excellent coach à 22 ans! Ce métier exige une certaine épaisseur de vie. Il faut aussi voir quelles sont ses méthodes. Il y en a de plus ou moins légitimes.

**Que pensez-vous de l'occurrence de la PNL?**

Ça peut être une bonne clé. En fait, je n'ai rien contre les outils. Ils sont au service d'une finalité. CLP