

TOUT LE MONDE CHERCHE SON COACH

# Un placebo contre la peur

As-tu ton coach ?  
Très à la mode, le coaching s'impose partout. Et, après le sport, au monde de l'entreprise. Une question de performance à renforcer obligatoirement ? Bernard Rulmont, coach psychologue, parle plutôt d'effet « poignée de main » : à deux, on a moins peur.



## LE COACH.

Un soutien face aux changements ou aux revers de la vie ?

**D**e plus en plus d'entreprises font appel aux services d'un coach. Est-ce vraiment si nécessaire ?

- Les coachs interviennent dans trois cas de figure. Primo, la prise d'une nouvelle fonction. Dans l'entreprise, celui qui devient le chef a des compétences techniques. Mais cela ne signifie pas forcément qu'il soit capable de gérer le relationnel dans les équipes ou qu'il sache motiver les gens. C'est là que le coach intervient. Deuxio: pour résoudre des conflits entre personnes. Tertio: pour traiter les *burn-out* qui concernent les meilleurs éléments que l'entreprise a intérêt à garder, à savoir les

compétents fiables qui ne savent pas dire non et à qui tout le monde s'adresse.

- La relation de coaching a-t-elle l'efficacité qu'on lui prétend ?

- Elle est en tout cas motivante. C'est l'effet « poignée de main ». La nuit dans un bois, la peur est moindre si l'on se retrouve à deux, même si la personne qui accompagne ne pèse que quarante-cinq kilos. Le coach peut aussi soutenir face aux changements ou aux revers de la vie. Le seuil du courage est souvent relativement bas parce que c'est psychiquement et physiquement économique. Pour

dépasser ce seuil, l'accompagnement du coach devient précieux, même s'il n'est qu'un placebo contre la peur.

Par ailleurs, le simple fait de rapporter ses efforts de performance à une tierce personne peut être un incitant motivationnel. Le coach est un spectateur privilégié du combat intérieur de l'apprenant. Enfin, le patron qui investit de l'argent pour former son personnel envoie un message fort d'investissement et de croyance dans son potentiel.

- Et quand le coach n'est pas vraiment compétent ?

– C'est vrai que la pratique de psychothérapeute ou de coach n'exige pas de diplôme. Le secteur pullule de «vieux grisons» qui sermonnent avec leurs «*best practices*». Souvent, les patrons qui engagent des coachs ou les personnes qui prennent un coach ne connaissent pas précisément leur formation. C'est une erreur. Il faut se renseigner, car l'accompagnement individualisé n'est pas un mélange de «*yaka*» et «*tu dois*».

Les coachs sont souvent amenés à rencontrer des personnes fragilisées par le stress, qui sont au bout du rouleau ou dans des situations très délicates. Selon moi, une formation en science humaine est une base indispensable pour accueillir ces personnes. Parce que travailler avec quelqu'un, c'est comme restaurer une œuvre d'art, si on ne tient pas compte de son histoire, on lui enlève toute sa valeur. On ne peut pas plaquer toutes les compétences sur tous les profils.

– Pourquoi des formations individuelles souvent élitistes dans les entreprises? Et non des formations collectives dont davantage de personnes pourraient profiter?

– Dans le monde de l'entreprise, l'éloignement du travailleur de son poste a un coût qui doit entrer dans la balance du budget formation. Imaginez le coût journalier d'un travailleur multiplié par douze pour recevoir de manière *ex cathedra* un message assez dilué puisqu'il doit se rapprocher d'un dénominateur commun: c'est du gaspillage. On déduit de ce raisonnement deux arguments financiers en faveur de la formation individuelle. Le premier: ne pas imposer une formation à des travailleurs qui seraient peu concernés par le message parce que déjà performants sur certains contenus. Le deuxième: garantir la qualité de la formation en adaptant les contenus aux besoins de l'apprenant. Enfin, en face à face, deux heures permettent de parcourir plus de matière pertinente qu'en six avec un groupe. On a d'ailleurs démontré en psychologie sociale que le sentiment de responsabilité se dilue selon la taille des groupes.

L'implication, la motivation de l'apprenant aussi. En face à face, on a la garantie d'obtenir l'attention de l'apprenant. Le coach peut finement adapter son comportement pour stimuler son élève qui n'est pas caché derrière un groupe. Ou en train de «faire ses mails» comme cela se fait régulièrement à certaines réunions...

– Quel est le secret de réussite d'un bon coaching?

– Ne pas céder aux effets de mode très présents en entreprise et travailler avec des modèles validés par la recherche scientifique (l'approche cognitive et comportementale par exemple). Ensuite, la méthodologie du coaching permet un aller-retour confrontant la réalité pour éprouver les outils présentés lors des sessions de formation. Cette ponctuation expérientielle du processus est un ciment. Une bonne pratique n'est adoptée que si elle a été expérimentée.

**« Le cadre confidentiel offre au coach d'entreprise une vision sur certaines pensées auxquelles un employeur ne doit jamais avoir accès. »**

– Qu'en est-il sur le plan confidentiel quand le coach est payé par un tiers comme le patron par exemple?

– Le titre de psychologue ou psychiatre est lié à un devoir de secret

professionnel régi par des lois sévères. Les autres coachs ne font l'objet d'aucune possibilité de recours. Le coach a accès à des informations très personnelles grâce au cadre confidentiel du face à face. L'utilisation de ces matières complexes doit faire l'objet d'une réflexion éthique permanente.

Certains coachs se trompent de client. Le client n'est pas celui qui les paie, c'est celui qu'ils forment! Ce cadre confidentiel offre aussi au coach une vision sur certaines croyances et pensées auxquelles un employeur ne doit jamais avoir accès, mais qu'il est important de reconsidérer afin d'offrir davantage de bien-être au travailleur. Pour une meilleure libération de son potentiel.

**Propos recueillis par Godelieve UGEUX**

<http://www.saw-b.be/EP/2011/A1103coaching.pdf>

## DU PROFESSIONNEL AU PERSONNEL

Le coaching est né au sein du monde sportif de haut niveau, aux États-Unis. Il s'est désormais étendu à tous les domaines de la vie, du professionnel au personnel.

Normal, sans doute, puisqu'il s'agit d'un accompagnement centré sur la personne. Celle-ci, en une ou plusieurs séances, s'attend à évoluer dans sa profession ou dans sa vie personnelle, vise à acquérir plus d'autonomie ou même à décrocher un emploi pour ne citer que quelques exemples d'objectifs rencontrés.