

« Le coaching »

Un entretien avec Dominique Lecoq¹

Pourquoi le coaching rencontre-t-il un tel succès aujourd'hui ?

Parce que dans le travail les gens se trouvent dans des situations qu'ils ne peuvent pas analyser. Dans une situation nouvelle, à l'occasion d'un changement, telle qualité devient un défaut (au sens de manque). On est toujours en retard d'une guerre ! Comme par ailleurs le travail est rare et que chacun tend à avoir un niveau de responsabilité considérable, on doit travailler au niveau du sujet humain, avec sa complexité.

Les entreprises aujourd'hui ont besoin de mesurer les bénéfices de leurs actions. Peut-on évaluer le coaching ?

Regardez le temps que l'on a mis pour intégrer des critères environnementaux dans l'activité économique des entreprises. Il a fallu pour cela que les préoccupations écologiques nous fassent toucher du doigt la nécessité de tenir compte des ressources naturelles. Il en est de même pour le coaching et le travail de formation. Les entreprises ont à élaborer des critères sur ce qui fait dysfonctionnement dans le travail, sur la qualité de la relation. C'est particulièrement nécessaire avec le travail en réseau, qui distend les liens entre les personnes. Le coaching permet de travailler ces questions, sans apporter de réponses générales. Il y a donc de nouveaux critères à inventer.

Des critères portant sur la qualité de la relation ?

Oui. Car, entre personnes ayant des intérêts, des logiques différentes dans l'entreprise, il est finalement normal de... ne pas s'entendre ! Or l'efficacité de l'organisation dépend de la qualité de l'échange entre les personnes. Le coaching est un dispositif qui permet de trouver des réponses singulières dans cette situation.

Est-ce que le coaching n'est pas au fond un moyen de dépasser une gestion des ressources humaines qui se placerait sur le seul plan de la réussite ou de l'échec des personnes ?

Il y a qq années, IBM avait mis en place un système de notation de la performance, avec au bout, une élimination programmée des "moins performants". Cela voudrait dire que l'activité travail n'a de valeur que du côté de la performance, et aucun caractère social. C'est aberrant. Un échec avec un client, ou sur un projet, n'est pas nécessairement un échec de la performance de l'entreprise.

On dit que le coaching est rendu nécessaire par l'incertitude, la complexité actuelle. Un sujet humain ne porte pas à lui seul la performance. Quelle que soit sa tâche, il est évidemment pris dans cette complexité. C'est scandaleux de reconnaître la complexité de l'économie, et de dire que pour le sujet, il n'y aurait que de la simplicité...

C'est une attaque contre les approches comportementalistes ?

Bien sûr. On ne peut pas rester sur le seul descriptif des comportements humains. Sinon ça renvoie au fait que le sujet est, en définitif, coupable. Quelqu'un qui échoue sur un projet peut apporter beaucoup à l'entreprise, à condition d'en faire une analyse convenable, ce qui va permettre le partage avec d'autres dans le processus de travail. C'est pour ça que le coaching ne relève pas de l'individualisme mais de l'échange avec les autres.

¹ Dominique Lecoq est coach, psychanalyste, maître de conférence au CNAM, où il enseigne la formation, la médiation et le coaching.

On constate parfois une confusion des DRH et dirigeants face au coaching, parce qu'ils sont confrontés à des offres très différentes qui se présentent toutes sous cette domination. Qu'en pensez-vous ?

La connaissance que les personnes des RH ont du coaching vient pour l'essentiel de la littérature professionnelle, très marquée par les approches anglo-saxonnes. Le coach y apparaît souvent comme un spécialiste du secteur d'activité, qui vient servir de béquille auprès de quelqu'un de défaillant.

Or ce que le coach sait faire, c'est: conduire un coaching. Il n'a pas à connaître le secteur d'activité de la personne coachée. Il n'apporte pas une réponse technique, liée à l'activité en tant que telle, mais à la position des acteurs dans l'activité. S'il y a qq chose qui fait problème, ce n'est pas qu'ils sont défaillants, qu'ils sont en faute, c'est que devant une situation relationnelle, une évolution de l'environnement professionnel, ils se trouvent devant une difficulté à analyser.

Les prescripteurs demandent souvent quels sont les critères à retenir pour le choix d'un coach ?

Je trouve bien que les DRH prennent le temps de rencontrer des coaches pour établir une liste de personnes agréées. Si une demande de coaching apparaît dans l'entreprise, elle peut être traitée par un des coaches retenus.

"Coaching" est un signifiant vide, qui veut tout ou rien dire - ce qui revient au même. Tant que vous ne m'avez pas dit ce que vous faites en tant que coach, je ne sais pas ce que vous appelez coaching. Un coach est aussi un sujet. Il faut lui demander sur quel objet il travaille. Et non pas quelle est sa méthode. Il n'y a pas de méthode truc pour résoudre les problèmes de TOCs ! C'est du pipeau. Ce que nous avons mis en place au CNAM c'est un dispositif dans lequel le sujet se met au travail. On ne peut donc pas garantir des résultats. Mais depuis 15 ans, on ne nous a jamais dit que cela ne servait à rien. Et les entreprises reviennent nous voir.

Il me semble que le coaching est bien une formation. Pourtant le coaching n'est pas reconnu comme une formation par la DDTEFP (Direction de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) ?

C'est parce qu'en tant que coach nous ne pouvons définir à l'avance un programme de formation ! Ce qu'on nous dit, c'est: "nous avons défini des critères pour les formations, le coaching ne rentrant pas dans nos critères, ce n'est pas de la formation". CQFD... Quand Binet a construit son test d'intelligence, on lui a demandé ce qu'était l'intelligence. Il a répondu: c'est ce que mesure mon test... Voilà où l'on en est.

Or, précisément, nous devons faire entendre que le coaching est le mode de formation qui correspond le mieux à la nature actuelle du travail. Le DIF, par exemple, apparaît tout à fait adapté au coaching. Nous ne devons pas nous satisfaire de la situation actuelle.

Février 2006



Trois raisons pour que l'entreprise se préoccupe davantage de ses employés² :

1) Parce que c'est responsable

- Développement durable, logique du « stakeholder ».
- Recréer du lien / sortir du mercenariat (cf. épopée internet, étude Manpower 2004).

2) Parce que c'est nécessaire

- Loi de modernisation sociale de Janvier 2002.

3) Parce que c'est rentable

- Baisse de l'absentéisme, des conflits, violences, hausse du moral, baisse du turnover, avantage non salarial...



2 Colloque de l'Association européenne de coaching (AEC), janvier 2006.