

Le métier de coach : accompagner et révéler

Le coaching est devenu une technique importante dans la gestion de carrière des cadres. Il peut être déclenché personnellement dans le cadre d'une recherche d'emploi par exemple, mais aussi, à la demande de l'entreprise, notamment lors d'une prise de nouvelles fonctions. Jérôme Krieg a rencontré Pierre Forthomme. Profession : coach.

Quelle est la mission d'un coach ?

Le coaching est un travail d'accompagnement individualisé d'une personne dans un contexte professionnel. Il s'agit pour le coach d'aider son client à réduire l'écart entre ce qu'il cherche à atteindre et ce qu'il atteint effectivement. Le travail se fait sur un certain nombre de sujets choisis par le client. À la différence d'une démarche de formation ou de conseil dans laquelle on apporte des solutions « standard », lors d'un coaching, le coach n'a pas d'idée préconçue sur la meilleure façon pour la personne coachée d'atteindre son objectif. C'est par le

dialogue que la personne coachée va élaborer le chemin critique qui l'amène à l'atteinte de son résultat, avec l'idée qu'il existe un chemin unique pour chacun. L'écoute du coach permet à son client d'identifier les ressources souvent latentes qui sont en lui. Il

s'agit donc d'un travail sur soi qui a pour but la mise en mouvement vers un objectif professionnel.

On dit parfois que les coaches sont les « humanitaires » du champ social. Qu'en pensez-vous ?

Si je suis devenu coach, c'est parce que je crois fondamentalement que dans le coaching, il y a quelque chose de l'ordre de l'avènement du sujet. Le coaching est réussi, de mon point de vue, lorsque la personne coachée se met debout dans le système, arrive, où qu'elle soit dans l'organisation, à

placer son « je » en relation avec les autres. Elle se reconnaît comme sujet de l'organisation et non seulement comme ressource utilitaire.

Le but n'est pas de mettre la personne au centre, mais de mettre au centre une vision des relations entre les personnes, respectueuse et performante. Pour prendre une analogie : à force d'avoir mis l'homme au centre du monde, on a détruit la planète ; la question est de construire des relations harmonieuses entre l'homme et son environnement, qui soient créatrices de développement durable. Dans l'organisation, c'est la même chose. Le coach permet à la personne de développer des relations porteuses de création de valeur durable pour lui et pour le système, parce que le système crée de la valeur. On travaille autant sur les modes relationnels, que sur la personne en tant que telle.

Qu'est-ce qui explique l'apparition récente du métier de coach ?

Dans une organisation hiérarchique et pyramidale, il n'y a pas de nécessité de coaching. Le cadre des organisations est désormais plus flou. Ce sont les acteurs qui doivent préciser, au quotidien, la façon dont les résultats et la performance doivent être obtenus, en particulier au travers des ajustements qu'ils font avec les autres. Au-delà de la compétence du métier, dans les compétences clés, les personnes doivent développer de nouveaux talents relationnels. Ces talents sont plus spécifiques que des talents de communication. Ils concernent la capacité à construire avec l'autre : savoir obtenir les choses avec les autres, savoir influencer au sens positif du terme. Le savoir-faire et le « savoir être » de

« Le coach doit permettre à une personne de se pacifier, de se réconcilier avec sa propre image »



D.R.

chacun permettent à l'organisation complexe ce que les procédures des organisations hiérarchiques permettaient auparavant. Le coach révèle, pour chacun, sa façon particulière de mettre en place des stratégies relationnelles efficaces.

Comment gérer l'écart entre l'image que l'on donne de soi et l'objectif qu'on veut atteindre ?

Ce qui compte ce n'est pas les messages que j'envoie mais la façon dont ils sont perçus et le « feedback¹ » que je reçois. Ce retour d'image est l'un des premiers outils que le coach utilise. Il joue le rôle de miroir, sans jugement, pour que la personne se rende compte de l'impact de ses mots, de ses comportements et de ses attitudes, de la façon dont elle est perçue. Puis la question est posée : « Êtes-vous satisfait de cette image ? » Le retour fait par le coach est un cadeau pour la personne. La plupart du temps, les collaborateurs ne retournent pas ces images au manager. La personne peut ensuite choisir si elle veut continuer avec ces modes de relations ou non. Le coach fait l'hypothèse que les comportements développés avec lui sont ceux que la personne coachée développe professionnellement.

Faut-il réconcilier l'image que l'on a de soi et celle que les autres ont de nous ?

Le coach crée un environnement qui permet à la personne de se réconcilier avec l'image d'elle-même. Une des clés de ce métier est d'avoir une écoute non jugeante. La première question que je me pose lorsque que j'ai un nouveau client est de savoir si je vais pouvoir aimer cette personne. Si je ne peux pas l'accepter telle qu'elle est, je ne peux

« Le coach joue le rôle de miroir, sans jugement. »
Pierre Forthomme est coach et co-dirigeant de Act&Partners International
● www.actpartners.net

pas l'aider. Le coach doit permettre à la personne de se réconcilier avec sa propre image. Il ne juge pas, sinon il n'est pas dans son rôle. Il doit regarder la personne comme parfaite telle qu'elle est. Cela permet que les « feed-back » donnés puissent être entendus. L'objectif est la congruence entre les deux images. On ne peut pas mentir sur le long terme à ses collègues, à son conjoint. Les êtres humains ont une très forte capacité à percevoir les dissonances entre ce que je dis et ce que j'exprime par mon comportement non verbal, mes attitudes et mes actes. Jacques Lacan a dit que si l'être humain possède le langage, c'est pour dire ce qu'il ne pense pas. Plus je serai réconcilié avec l'image de moi, plus je développerai des stratégies relationnelles authentiques, qui s'appuieront sur la confiance que j'ai en moi.

Le cas de dirigeants médiatisés n'est-il pas plus complexe ?

Il y a tension entre l'image externe que le dirigeant doit projeter à l'extérieur, parce qu'il représente une entreprise, et son image interne. Vis-à-vis de l'extérieur, il est nécessaire qu'il ait le discernement pour choisir la nature des messages qui peuvent être dits, selon les contextes. Mais il y a effectivement risque de conflit. Être authentique n'interdit pas de développer des techniques de communication efficaces. Mais il me semble que cela peut être associé à un travail sur soi, qui permet de faire ce discernement et d'être dans une recherche de cohérence.

Aujourd'hui, les cadres sont de plus en plus évalués sur leur « savoir être ». N'y a-t-il pas des risques de manipulation par l'entreprise ?

On a de plus en plus tendance, dans les organisations, à demander aux personnes d'avoir une image performante et des « savoir être » positifs. Pour moi, il y a risque de manipulation lorsque les personnes n'ont pas fait de discernement à titre personnel. Une personne qui a développé les ressources relationnelles et communicationnelles pour parler en son nom, n'est pas manipulable de la même manière. Elle aura les outils pour se rendre compte de la manipulation et pouvoir la transformer et la dépasser. C'est aussi l'un des enjeux du coaching. Savoir influencer, c'est avoir les talents pour permettre à mon interlocuteur d'aller là où il dit vouloir aller. Manipuler, c'est amener mon interlocuteur là où je veux qu'il aille par rapport à mes enjeux personnels. ●

● (1) Terme issu de la cybernétique et de la théorie de la communication signifiant information en retour.