

## Le coaching en entreprise, des techniques et des méthodes ?

Stéphane Chiarello, *Université Populaire Libre*

Une question m'est souvent posée : comment devons-nous coacher nos employé.e.s. en entreprise ? À cette question s'ajoutent celles-ci : est-ce qu'il existe des méthodes ? Est-ce que vous pourriez me donner la technique ? Quels sont les critères pour évaluer le coaching donné et reçu ?<sup>1</sup> Au fil des pages, je ne pourrai répondre à ces questions d'une manière définitive, par conséquent vous pourrez compléter cette lecture par les références fournies à la fin de ce texte. Pourquoi cette mise en garde ? Deux motifs principaux : 1- je ne m'inscris pas dans une approche prescriptive des relations humaines et 2- je ne me considère pas comme détenteur de la vérité chose qui est encore mon possible en matière de relations humaines. Ceci étant dit, rien ne nous empêche de réfléchir à la première question à savoir comment exercer un coaching signifiant.

### Qu'est-ce que le coaching ?

Dans un premier temps, un peu d'histoire. Du côté des écrits francophones, la naissance du coaching est établie à 1992<sup>2</sup>. Ce concept est défini de plusieurs façons<sup>3</sup> :

Au sein d'un discours humaniste et progressiste (Rappin, 2005), le décompte opéré sur les définitions (Persson, Bayad, 2007 : 162) met en relief les termes les plus fréquents (en italiques ci-après) :

- le coaching est une affaire de *personne(s)* ;
- il se traduit par un accompagnement à vocation d'aide ;
- il concerne des situations le plus souvent *professionnelles* en entreprise ;
- il vise un objectif de *performance* assorti de *changement* au plan professionnel ;
- pour permettre *d'atteindre, d'améliorer, de développer* et *d'optimiser* son *potentiel* et/ou ses *responsabilités* et devenir *meilleur*.

En administration, lorsque l'on parle de coaching on ajoute, comme préoccupation centrale, le développement organisationnel. Ainsi, oui le développement de l'humain, mais pour atteindre une fin qui est le développement de l'organisation. L'humain en est donc réduit à un moyen, d'où la logique de ce dernier comme ressource. Ainsi, le coaching devient clairement une vue fonctionnelle de ce qui était au départ une intervention morale.

### Récit d'un coaching

---

<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Sybil Persson, Baptiste Rappin, et Yves Richez, « Les traverses du coaching. 20 ans de coaching : état des lieux », *Revue internationale de psychosociologie* XVII, n° 42 (2011): 23, <https://doi.org/10.3917/rips.042.0021>.

<sup>3</sup> Sybil Persson et Baptiste Rappin, « Il était une fois le coaching... », *Humanisme et Entreprise* 311, n° 1 (2013): 43, <https://doi.org/10.3917/hume.311.0041>.

Afin de mieux comprendre la théorie, rien de mieux que de l'ancrer dans une expérience concrète. Je vous ferai ainsi le récit d'une situation vécue. Tout d'abord, vous devez savoir que ce qui sera raconté dans les prochaines lignes est un coaching au sens moral, c'est-à-dire avec une préoccupation de l'humain et non de l'organisation. Nous sommes en 2018. Une personne, que nous nommerons Martine, souffle ses 44 bougies. Je la rencontre dans un contexte non professionnel. À ce moment, elle sait que je suis en ressources humaines et elle choisit de me partager son expérience. Martine exerce un métier de travailleuse sociale qui la passionne, et ce depuis maintenant 20 ans. Ses collègues de travail sont particulièrement agréables et elle participe à une équipe de travail des plus soudées. L'environnement de travail est tout de même loin d'être idyllique : la pression est constante, les patrons ne semblent pas comprendre ce qui est la réalité quotidienne des employé.e.s. Martine broie du noir elle entre à la maison constamment épuisée et ses soirées sont sombres.

Comprenez bien la situation, même si je ne suis pas en entreprise au moment précis de l'intervention, j'agis à titre de coach pour deux raisons : 1- je ne suis pas son supérieur et 2- vous verrez que j'agirai à titre de conseiller pour une personne qui ne m'est pas intimement liée. Le portrait général brossé, on est à même de se poser la question : comment, comme coach, je devrais agir ?

Dans une telle situation, le **premier constat** doit être empreint d'humilité, la reconnaissance de ses limites. Je ne suis pas psychologue, voilà une limite importante, mon intervention doit autre demeurer à l'intérieur de mes connaissances, de mes savoirs, il est important de ne pas jouer l'imposteur et d'ainsi risquer d'augmenter la détresse de Martine. Ceci dit, je me dois d'insister sur un point. Trop souvent, devant une telle situation, les intervenants ont tendance à se soustraire d'une responsabilité, qui est la leur, en refilant le problème à un spécialiste prétextant une incompétence devant le problème du sujet. Cette attitude est en soit injustifiée puisque nous avons tous et toutes un pouvoir d'aider notre prochain selon les connaissances factuelles que nous possédons. Attention, il ne s'agit pas ici de faire de la psychologie à cinq balles. ***On ne s'improvise pas psychologue, cependant, nous sommes tous et toutes apte à philosopher, à penser quoi !***

Le **deuxième constat** doit se faire autour d'une analyse du niveau d'urgence de la situation. Dans quelle phase de crise se situe Martine. Il est évident que si le sujet se retrouve dans un stade avancé, mon intervention pourrait se limiter à l'accompagner vers un professionnel. Toutefois, il est important de spécifier qu'il faudrait faire le chemin avec lui jusqu'au bout et non faire comme j'ai vu trop souvent, refiler un numéro en prétextant qu'il s'agit d'une démarche personnelle. N'oubliez pas, si la personne s'est confiée à vous c'est que déjà il y a un lien de confiance et qu'ainsi il y a une partie de sa détresse qu'elle souhaite partager. ***À vous d'être à l'écoute de ce qu'elle souhaite partager tout en demeurant conscient de vos propres limites.***

Revenons à notre cas, j'étais donc face à un cas important, mais pas dans un stade de dépression profond. Ce **troisième constat** me permet d'orienter mes actions. Par conséquent, j'ai investigué.

Les questions se voulaient générales. Ceci m'a permis de remettre les choses en perspective, démontrer à Martine qu'il y avait d'autres éléments de sa vie qui roulaient rondement. Je me suis permis également d'investiguer sur son entourage. Était-elle seule ou avait-elle de la famille des ami.e.s. pour la soutenir ? Cet entourage pouvait-il la conseiller, lui nuire ou encore simplement la supporter ? Au fil des discussions j'ai pu constater que, dans un premier temps, derrière une personne qui avait cœur son métier se cachait celle qui avait des difficultés personnelles assez grandes. Le travail n'était donc pas la cause de son problème, mais plutôt l'élément de trop. Ce poids qui l'empêchait justement de prendre du recul par rapport à sa vie personnelle. Pire encore, je réalisai que, depuis les 4 derniers mois, Martine s'était isolée des mains tendues par son entourage. Non pas parce que celui-ci était lourd, mais parce que Martine avait peur d'être un poids pour son entourage. Forte elle avait été, forte elle sera. Ainsi, j'étais face à un sujet qui voyait la montagne comme infranchissable. Cette idée qu'un futur positif était de moins en moins possible. ***Votre rôle est donc ici capital, celui de relativiser, d'avoir cette capacité de prendre le portrait global de la situation chose que le sujet en détresse n'est pas en mesure de faire.***

Je fais une parenthèse, puisque lorsque je suis intervenu auprès de Martine, je l'ai fait par instinct, à l'aide de mes connaissances et de mes savoirs, certes, mais sans avoir un cadre théorique sécurisant. Récemment je lisais un texte de Bertrand Vergely qui traite entre autres des trois étapes menant à la résilience<sup>4</sup>.

- Dans un ***premier temps*** l'auteur mentionne qu'il y a le ***rebondissement*** rendu possible grâce à l'autre. ***L'électrochoc de la relance***.
- Ce mouvement initiateur mène à la ***deuxième étape*** du cheminement de la résilience celle qui consiste à passer canaliser ses forces pour la lutte. ***Lutter pour soi***, refuser le malheur et choisir le combat. Le sujet fait un combat contre lui et non contre l'extérieur. ***Refus de s'enfoncer***.
- La ***troisième étape*** consiste à ***aller au-delà de nous-mêmes***. Pardonner à une situation qui ne nous appartient pas pour la remettre dans les mains du responsable. Ainsi, redonner une chance à la vie afin de se bâtir un avenir nouveau. Ce point de départ de la nouvelle vie n'est pas oublié du passé, mais bien un refus de vivre dans celui-ci. Le passé reste dans la mémoire, mais non comme un trauma. Il y a ***désir de rupture***.

Mon intervention instinctive vient trouver des assises deux ans après mon intervention auprès de Martine. Le cadre théorique vient ajouter une sécurité à mes actions. En même temps ceci conforte ce que j'exprimais plutôt à savoir qu'il est important de prendre la responsabilité qui nous incombe devant la détresse humaine, et ce malgré l'absence de cadre théorique.

Une fois la collecte d'informations, comment suis-je passé à l'action ? ***Premièrement***, expliquer et convaincre Martine reconstruire son cercle social. Dans son cas, elle avait la chance d'avoir un

---

<sup>4</sup> Bertrand Vergely, « Approche philosophique de la résilience », dans *La résilience : le réalisme de l'espérance*, Fondation pour l'Enfance (Toulouse: ERES, 2005), 67-86.

entourage constitué de personnes support, elle pouvait donc retourner vers les bras qui désiraient l'accueillir sans préjugé. Martine avait cet entourage positif qui ne la bousculerait pas avec de nombreuses questions existentielles et qui ne l'obligerait pas à une performance ou au maintien d'une image sociale formatée. Son entourage fut complété par mon rôle de personne-conseil. ***Il est important de noter que cette étape se construit sûre du long terme et non en utilisant une quelconque forme d'autorité.***

Dans un ***deuxième temps***, j'ai cherché à remettre en question la place que prend le travail dans sa vie. ***Retrouver l'équilibre entre les différentes sphères*** : la famille, l'amour, les amitiés, la spiritualité, la pensée, les loisirs, etc. La prise de conscience a été utile et a permis à Martine d'aménager un temps pour elle tout en assurant un temps avec les autres, chose qui avait été mise de côté.

La ***dernière intervention*** est plus complexe et est probablement l'histoire d'une vie. Le futur vu comme pessimiste. Ici, bien humblement, je ne détenais pas la réponse, j'espérais que les petites joies des deux premières interventions amèneraient des espoirs futurs. J'avais atteint, mes limites.

Chose certaine, j'ai recroisé Martine 1 an plus tard, elle était détendue, avait toujours la même pression au travail, mais elle savait que ceci ne représentait pas l'ensemble de sa vie. Elle avait retrouvé une forme d'équilibre dans sa vie et prenait du temps pour elle, mais avait aussi cette préoccupation d'être avec l'autre. Elle me confia ceci : « Tu sais Stéphane, me retrouver avec les autres m'apporte plusieurs questions que je ne me posais pas. Ça me permet d'oublier d'autres interrogations que je considérais, jadis, comme fondamentales et qui, aujourd'hui, je constate qu'elles étaient sommes toutes nettement moins importantes. Mais également, côtoyer mon entourage m'a permis de relativiser mes problèmes, ce n'est pas qu'ils ne sont pas importants, c'est simplement qu'ils ne sont pas tout ce que je suis ».

### **Les moyens d'action en coaching**

Donc, la question qui m'a été posée par un de mes étudiants et qui m'a porté à écrire ce texte est celle-ci, je paraphrase bien sûr : Monsieur Chiarello, dans mon travail je suis constamment obligé de coacher, mais je ne sais pas les méthodes et les pratiques pour que mon coaching soit réussi. Pouvez-vous nous donner une séance sur le coaching ? Naturellement, la situation du COVID-19 m'a empêché de réaliser cette séance, mais l'étudiant n'a pas abandonné aussi facilement : pouvez-vous nous donner de la lecture ? demanda-t-il. Son entêtement m'a donc mené à rédiger ce texte. Je ne peux toutefois terminer ce texte sans répondre à sa question. Mes conseils sortiront des textes pour s'inscrire dans la pratique. Pour l'aspect scientifique, je vous invite à nouveau à consulter les textes que j'ai mis à la fin de cet article.

Le ***premier élément*** est que, pour être en mesure de coacher, ***il faut avoir un amour inconditionnel de l'humain, de l'autre.*** Or, comme on a pu voir dans les définitions, le coaching est rendu une affaire de productivité et de performance. Dans mon cas, j'interviens pour que

l'individu soit heureux, je ne m'attends pas à un gain et à un retour sur investissement. Ce détachement me permet de me concentrer sur les besoins des individus. Je crois donc qu'il s'agit de l'élément essentiel afin d'avoir ce que tous les livres vous vendent, c'est-à-dire une capacité d'écoute. Vous voyez que le premier chemin est beaucoup plus difficile à défricher puisqu'il demande de revoir nos paradigmes de pensée.

Le **deuxième élément** est de **chercher le problème important pour l'autre**, donc exit vos curiosités. Pour ce faire, il faut comprendre l'autre comme étant un autre et non comme étant soi. Encore une fois, une étape complexe.

La **troisième étape** est de **parler le langage de l'autre**, c'est-à-dire, par exemple discuter raison s'il souhaite parler raison et toucher l'émotif s'il souhaite se confier. Dis de cette façon, l'action peut sembler simple, sauf qu'entre ce que l'individu communique et ce qu'il souhaite partager, il y a probablement un fossé que vous devrez franchir. Il faut réussir à débarrer le coffre en gagnant une confiance que nous aurons méritée au fil du temps. Eh oui, le temps encore, vous savez ce que le système capitaliste cherche à compresser. Et bien, là, malheureusement, votre intervention ne fonctionnera pas si vous n'y accordez pas le temps nécessaire. Celui que demande le combat entre la raison et l'émotion.

Le **dernier élément** est probablement le plus simple soit celui de, **se construire comme être pourvu d'une pensée**. Ceci demande de l'effort, mais demeure atteignable par tous les humains faisant preuve de volonté. Il se construit par la lecture, la consultation de documentaire, de films, de conférences, etc. Il demande de la curiosité, un réel désir de repousser nos connaissances et nos savoirs. Ce travail fera l'unicité du coach et permettra à ce dernier d'augmenter son niveau de confiance dans ses interventions.

Comme vous voyez, selon moi, il n'y a pas de méthode à un coaching efficace. Toutefois, il y a une chose qui demeure centrale à ma démarche, celle de choisir d'intervenir pour un monde meilleur. Je ne suis pas à l'abri des erreurs, mais au moins je tente de trouver des réponses pour tendre la main. Souvent mon intervention fonctionne, jamais à 100%, mais j'ai au moins la satisfaction de me dire que si au moins j'ai pu permettre à une personne de se poser 1 question, celle-ci trouvera probablement des réponses dans les rencontres ou les situations auxquelles elle fera face. C'est là qu'il est important de constater à quel point le monde est un tout et que l'ensemble des relations est capital dans comment nous nous forgeons comme humain. La tristesse, c'est que je ne serai probablement pas présent pour voir le résultat, mais je me dis qu'au final, ce qui compte, ce n'est pas le résultat pour moi, mais bien le résultat pour l'autre. En espérant tout de même être au moins présent encore quelque temps pour constater quelques petits bonheurs.

Merci à Éric Perron-Guillemette pour son acharnement à vouloir obtenir réponse à ses questions. Merci également à Martine qui, un jour dans ma vie, m'a permis encore une fois de constater qu'il y a de belles personnes sur cette terre et qu'il ne suffit que de tendre le cœur.



## Références

- Angel, P., et Amar, P. (2012). *Le coaching* (Cinquième édition mise à jour). Paris ©2005.: Presses universitaires de France.
- Arcand, M. (2011). *La gestion stratégique du changement : conceptions théoriques, modèles diagnostiques et choix de l'intervention*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Arnaud, G. (2003). A coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting. (Author Abstract). *Human Relations*, 56(9), 1131.
- Association for Coaching, et Passmore, J. (2010). *Excellence in coaching the industry guide* (2<sup>ème</sup> éd.). London Philadelphia: Kogan Page.
- Audet, J., et Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(4), 471-489.
- Barès, F., et Persson, S. (2011). Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 179-196.
- Baron, L. (2010). Le coaching de gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir. *Gestion*(1), 47.
- Bayad, M., et Persson, S. (2005). Le coaching au service de la transformation managériale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 11(25), 63-91.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., et Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24. doi: 10.5465/AMLE.2006.20388381
- Brunel, V., et La Découverte, E. (2004). Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir : Paris: La Découverte, Coll. Entreprise & Société.
- Crane, T. G. (2002). The heart of coaching. *Using Transformational Coaching To*.
- de Laroche Lambert, E. (2014). Le coaching interne à l'assistance publique-hôpitaux de Paris : regard critique et perspectives nouvelles. *Le sujet dans la cité*, 3(1), 130-142.
- Diamante, T., et Primavera, L. (2004). The Professional Practice of Executive Coaching : Principles Practice and Ethical Decisions. *International Journal of Decision Ethics*, 1(1), 85.
- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail* (2<sup>ème</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Dokou, G. K. (2001). Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès. *Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Dubouloy, M. (2004). The transitional space and self-recovery: a psychoanalytical approach to high-potential managers' training. *Human Relations*, 57(4), 467.
- Dupuis, D. (2007). Le coaching en entreprises. *Psychologie Québec*, 24(6).

- Fayolle, A. (2002). Accompagnement des créateurs d'entreprise et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires: une recherche sur les perceptions des uns et des autres. *Cahier de recherche du CERAG*(2002-25).
- Foucher, R. (2007). Évaluer l'efficacité du coaching exécutif. *SOMMAIRE DOSSIER*.
- Gendron, P. J., et Faucher, C. (2002). *Les nouvelles stratégies de coaching : comment devenir un meilleur gestionnaire*. Montréal: Éditions de l'Homme.
- Gori, R., et Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs : une nouvelle forme de contrôle social*. Paris : Albin Michel.
- Guillaume, G. (2009). *L'ère du coaching: critique d'une violence euphémisée* : Syllepse.
- Guimond, R. (2010). L'acquisition des habiletés de coaching de gestionnaires comme levier de changement culturel : le cas d'une grande entreprise manufacturière. *Gestion*, 35(1), 56-60.
- Malarewicz, J.-A. (2011). *Réussir son coaching : une approche systémique* (3<sup>ème</sup> éd.). Paris : Pearson.
- Markle, G. L. (2000). *Catalytic coaching the end of the performance review*. Westport, Conn. : Quorum Book.
- Martin, V. (2013). Performance des organisations et bien-être des usagers : quels modes de pilotage et d'intervention ? *Management & Avenir*(3), 129.
- Minvielle, Y. (2002). Le coaching, nouveau marqueur social. *FORESTIER G., Regards croisés sur le coaching, Éditions d'Organisation*, 249-255.
- Natale, S., et Diamante, T. (2005). The Five Stages of Executive Coaching : Better Process Makes Better Practice. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 361-374. doi: 10.1007/s10551-005-0382-2
- Persson, S. (2011). Les traverses du coaching. *Revue internationale de psychosociologie*(42), 21.
- Persson, S., et Bayad, M. (2007). L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 13(31), 147-168.
- Persson-Gehin, S. I., Véra (2005). La pertinence du coaching au service d'une GRH médiatrice. (16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005).
- Petit, A. (2009). *Gérer la performance : guide pratique*. Brossard, Québec : Publications CCH.
- Pluchart Jean, J. (2013). Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Vie & sciences de l'entreprise*(1), 93.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Pourquoi les cadres recourent-ils au coaching de gestionnaires ? *Gestion*(1), 65.
- Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*(1), 104.
- Robert, P., Rey-Debove, J., et Rey, A. (1993). *Le nouveau petit Robert* : Le Robert.



- Roy, S. (2005). *Caractéristiques organisationnelles influençant la perception d'adoption des comportements de coach par des superviseurs à la suite d'une activité de formation Université du Québec à Rimouski Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail* 869
- St-Onge, S. (2011). Le coaching de gestionnaires. *Revue internationale de psychosociologie*(42), 89.
- St-Onge, S., et Gins, C. (2011). Le coaching de gestionnaires. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(42), 89-89.
- Yao, N. (2009). Geneviève Guilhaume, L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée. *Communication & Organisation*(2), 257.