

COACHER

Efficacité personnelle et performance collective

Livre d'**Olivier DEVILLARD**

Préface d'**Alain GHERSON**

Au printemps 1995 – j'exerçais alors la profession de conseil en recrutement de cadres dirigeants – je m'efforçais de consacrer une demi-journée par semaine à l'accompagnement de quelques chefs d'entreprises dans une réflexion sur leur pratique du métier de manager.

Je m'en ouvris incidemment à l'un de mes candidats qui, trouvant cette relation d'aide assez originale, me suggéra de rencontrer Catherine CAILLARD, une consultante qui semblait proposer des missions de conseil comparables. Curieux de confronter nos modes d'intervention, je la contactai aussitôt. Ce fut l'occasion pour moi de découvrir que, sans le savoir, je pratiquais le « coaching ».

Catherine CAILLARD me fit part de ses craintes sur l'avenir, en France, de ce métier alors émergent : **discuter**.

« Le terme **coach** devient à la mode. Je fais le pari que tous les consultants en management vont souhaiter se l'approprier pour faire peau neuve à moindres frais. Les entreprises risquent alors de mal apprécier la valeur ajoutée de cette nouvelle technique au service du management. Le développement du coaching en France pourrait s'en trouver sérieusement affecté. »

Un soir de décembre 1995, dans un Paris paralysé par les grèves, nous nous réunîmes à six dans un restaurant du Quartier latin pour poser les jalons d'un groupe de réflexion sur le **coaching en entreprise et en France**. Au terme de cette rencontre, chacun repartit avec pour mission de solliciter le concours d'un ou deux coachs sérieux, susceptibles d'élargir le cercle de la réunion de travail suivante.

Deux mois plus tard, nous étions quinze consultants animés du même feu sacré, au nombre desquels Olivier DEVILLARD. Le coaching n'avait pas de référent en France ? Nous allions en créer un. Tout au long de l'année 1996, nos réflexions se précisèrent et s'affinèrent. De cette gestation devait naître, fin 1996, la **Société française de coaching**, surnommée la **SFCoach**.

D'emblée, nous affichions une **triple ambition** :

- fédérer les consultants qui disaient pratiquer le coaching, afin de les inciter à échanger sur leurs méthodes d'intervention ;
- créer un label qualité pour définir une charte du métier de coach ;
- faire connaître le coaching aux entreprises et leur donner des éléments d'appréciation sur cet outil de management encore peu connu et destiné à améliorer les performances de leurs cadres.

Notre position d'initiateurs valut à Catherine CAILLARD la première vice-présidence de la SFCOACH, tandis que j'en assurai moi-même la présidence, responsabilité qui m'incombe encore à ce jour.

Aujourd'hui, la Société française de coaching compte plus de **300 adhérents**, et tisse des liens avec ses homologues européens. La presse écrite et audiovisuelle se fait régulièrement l'écho de l'efficacité du coaching utilisé par des entreprises en recherche exigeante de progrès. Nous ne pouvons que nous réjouir de voir le coaching se développer et se professionnaliser chaque jour davantage.

- Des écoles de formation naissent et croissent pour enseigner les différentes techniques de coaching.
- Une bibliographie chaque jour plus riche est à la disposition des entreprises et des professionnels des ressources humaines qui veulent se documenter sur le sujet.
- Des sites Internet de sociétés offrant les services d'un ou plusieurs coachs voient le jour.
- Les styles de management se sont enrichis d'un nouveau mode de gestion des collaborateurs, le « **manager-coach** ».
- De grandes entreprises, surtout dans le secteur des hautes technologies, permettent à leurs cadres de bénéficier, en interne, d'une relation d'aide apportée par ceux de leurs collègues, eux-mêmes salariés de l'entreprise, qui ont choisi de se consacrer à temps plein au coaching.
- Les start-up souvent gérées par de jeunes experts en technologies, sollicitent les services de leurs aînés, issus de l'économie dite « traditionnelle », dans une relation parfois proche du coaching.
- Enfin, ici et là, on s'essaye au coaching de masse par Internet, avec ou sans vidéo... et avec plus ou moins de bonheur ! À l'heure où j'écris ces lignes, il est trop tôt pour augurer de l'avenir de ces techniques mais, à leur manière, elles tentent de satisfaire un besoin nouvellement exprimé, et doivent être appréciées comme telles.

Mais alors, me direz-vous, si le coaching se porte si bien, pourquoi cet ouvrage d'Olivier DEVILLARD est-il attendu par la profession, et pourquoi devrait-il faire référence en entreprise ?

D'abord, du fait de son auteur. Je connais Olivier DEVILLARD – avec lequel j'ai récemment décidé de m'associer – depuis plusieurs années. La pratique éprouvée qu'il a de son métier, exercé avec exigence et rigueur, n'a d'égale que le souci constant qu'il a d'en extraire un axe de réflexion théorique, et de le faire partager. Cerner le mécanisme qui se joue dans une relation de face à face, identifier à quoi fait référence ce qui se communique, par la parole, le silence, le geste, où cela prend-t-il racine, autant de sentiers qu'il a sillonnés et reconnus pour y percer des chemins de connaissance plus accessibles à ceux qui souhaitent s'y engager.

Ensuite, pour **corriger** quelques idées reçues qui **freinent** encore le développement du coaching en entreprise :

- L'entreprise se méfie de consultants se réclamant de la psychologie. Or la plupart des coachs ont de l'entreprise une expérience confirmée et bénéficient de cette double compétence « entreprise-sciences humaines » qui est une condition nécessaire à l'exercice efficace de leur métier.
- En France, il arrive encore qu'un cadre, envisageant de s'adjoindre les services d'un coach, s'en cache de peur de paraître en échec aux yeux de ses confrères. Le dirigeant d'un grand groupe ne m'a-t-il pas asséné un jour : « Si l'on me paye plus de deux millions de francs par an, c'est pour assumer ma solitude ». Or, quel champion sportif, aux performances largement mieux rétribuées que celles de ce dirigeant, oserait dire

qu'il peut se passer d'un entraîneur pour l'aider à donner le meilleur de lui-même ? D'ailleurs, dans l'exemple que je viens de citer, le dirigeant en question finit par déclarer, à la suite de quelques hoquets bien classiques à ce niveau de responsabilités, qu'il ne lui déplairait pas de devenir coach à son tour, la cinquantaine venue ! Sans doute avait-il compris que se sentir à l'abri de la défaillance relevait de la faute professionnelle, ce dont on ne saurait accuser celui qui se donne tous les moyens d'être à la hauteur de la tâche qui lui a été confiée.

- Choisir de se faire accompagner par un coach, c'est reléguer au magasin des accessoires la consigne qu'enseignent quelques grandes écoles : « Messieurs, vous êtes l'élite de la nation et vous n'êtes pas ici pour écouter les autres vous dire ce qu'il faut faire, mais pour l'inventer et le faire mettre en œuvre ». Ingénieur de formation, je sais de quoi je parle. Et il est vrai que la vie professionnelle nous apprend tous les jours que les meilleurs managers ne sont pas ceux qui savent, mais ceux qui donnent à leur entourage l'envie et les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes, qui les maintiennent à haut niveau sans pour autant les user.

Enfin, cet ouvrage gagne à être lu, relu et étudié par les professionnels de notre métier sans cesse à la recherche de l'efficacité optimale.

Il est, en effet, des moments privilégiés dans une séance de coaching, où le champion est devenu réceptif : c'est qu'il aura senti un manque, un blocage, un comportement irrationnel pénalisant. À cet instant, le coach sait qu'il dispose de quelques secondes pour trouver l'attitude juste, celle qui va donner au manager la lucidité de trouver une nouvelle réponse, sa réponse, la seule qui compte, et qui sera dès lors sa nouvelle vérité. Exercice suprême de savoir être...

Pour mériter ces instants d'échange, pour ne pas en laisser échapper, un coach professionnel est prêt à beaucoup s'investir, à remettre en cause ses pratiques, à tenter de nouveaux angles d'interaction. Le support d'un ouvrage théorique de bon niveau sur le sujet est à cet égard une aide extrêmement précieuse.

Alors, que vous soyez dirigeant ou directeur des ressources humaines, si vous souhaitez valider le sérieux de cette discipline et l'avantage concurrentiel quelle apporte à ceux qui lui ont fait confiance, consacrez à cet ouvrage l'attention qu'il mérite, et jugez-le sans tarder à l'épreuve des faits.

Et si, comme moi, vous êtes consultant, pratiquant le coaching du mieux que vous le pouvez, je vous souhaite d'y puiser quelques idées qui rendront vos coachings plus efficaces et plus harmonieux, pour le bénéfice de vos clients et pour accroître encore votre plaisir d'exercer un des plus beaux métiers du monde, puisque c'est celui que vous avez choisi.

Alain GHERSON
Président de la Société française de coaching