

De trois dévoiements du coaching

De ma place de coach et superviseur, il me semble que trois dévoiements du coaching apparaissent aujourd'hui, qui peuvent mettre en danger la fonction et la titre de coach.

Le coaching de la dernière chance : Certains managers ne s'en cachent pas « on a tout essayé, sauf le coaching ». Le coaching devient une carte de la dernière chance, une sorte de joker ou « soit ça passe, soit ... C'est le licenciement ». Le coach est alors mis dans une contrainte dramatique de résultats (et pas seulement une contrainte de moyens). Il peut alors être pris dans une mission pour « sauver » ce candidat au coaching-de-la-dernière-chance ! Il perd sa liberté d'intervention. Et si le coaching échoue et qu'il ne répond pas aux demandes du prescripteur, l'étape suivante pourra être un licenciement d'autant plus acceptable qu'une tentative « généreuse » de réhabilitation par un coaching aura été préalablement proposée par l'entreprise. C'est un dévoiement du coaching qui sans doute évite à l'entreprise de regarder ses propres erreurs de management ou d'affectations.

Le coaching roue de secours : Lorsqu'un collaborateur devient dysfonctionnel, c'est à dire qu'il ne répond plus aux exigences de compétitivité de l'entreprise, il peut lui être proposé un coaching. Le coaching est à nouveau prescrit. Le coach se trouve dans l'obligation de rendre plus performant son client. Il est assigné à un objectif : que son client réponde aux attentes de l'entreprise.

Un coach ne peut pas tout. Et le coaching encore moins. Certains clients nous mettent dans des contraintes de résultats impossibles. Comme s'il fallait que les coachés deviennent ce qu'ils ne sont pas ! Ce n'est plus du coaching, c'est du travestissement. Le coaching n'est plus une démarche de co-construction, il devient une course à la performance, une école de la compétence et finalement se transforme en un lieu de formation plutôt qu'un espace d'accompagnement relationnel. Il s'agit de s'adapter aux exigences du marché. C'est à mes yeux un dévoiement du coaching qui ne prend pas en compte le désir et le projet consenti du coaché. C'est une roue de secours mais qui risque d'être inadaptée au véhicule et qui ne permettra de rouler au mieux que quelques kilomètres.

Le coaching médical : Les risques psycho-sociaux, redoutés par les entreprises qui seraient marquées par ce diagnostic, ont développé une nouvelle clientèle de coachés. Face à un collaborateur qui, par exemple, manifeste des signes de dépression ou de burn-out, le coaching peut être proposé comme un moyen pour masquer ce qui relève d'abord de la médecine du travail et sans doute aussi d'un dysfonctionnement managérial ou opérationnel de l'entreprise. Le coaching revient souvent alors à traiter le symptôme dépressif ou d'épuisement sous forme d'un coaching de soutien. Le coach, touché par la détresse manifeste de son client fera certainement un travail précieux pour ce dernier, mais pourrait éviter à l'entreprise de se poser des questions sur le stress au travail ou d'inscrire comme un problème médical ce qui ne relève pas d'abord du coaching, mais du contexte de l'entreprise.

Voilà à mes yeux, trois dévoiements du coaching par lesquels notre fonction me paraît être détournée de ses objectifs. Toute demande de coaching n'est pas bonne à prendre ! Au contraire. Dire « non » est parfois le meilleur acte qu'un coach puisse poser, face à son client ou son prescripteur, et proposer un recadrage de la demande lorsque cela est possible.

Je crois essentiel de prendre le temps de s'interroger lorsqu'un coaching se présente dans de tels environnements pour vérifier la faisabilité du coaching, au service de qui nous travaillons, dans quelle intention et le cas échéant, refuser une mission.

Jean-Paul SAUZEDE

Superviseur de coachs