

03 Accompagner en vrai pro



PHOTO : MAISON MODERNE STUDIO

- Ni nounou, ni gourou, le coach est un conseiller pragmatique et orienté solutions.
- Le métier est en pleine expansion mais il est peu encadré.
- Fédérations et certifications attestent aujourd'hui du sérieux et de l'expérience des professionnels affiliés.

— Texte : Florence Thibaut

Coachs santé, de remise en forme, sportifs, préparant les figures politiques, orientés relations de couple, spécialisés dans l'emploi ou en management... Ils poussent comme des champignons dans toute la Grande Région. Pour s'y retrouver dans ce paysage foisonnant, il faut d'abord bien réfléchir aux objectifs que l'on poursuit. «*Le coaching vise l'accompagnement d'une personne. Il facilite son dialogue interne. C'est une approche de petits pas qui pousse à explorer de nouvelles voies et envisager des pistes auxquelles elle n'aurait pas pensé. C'est le coaché qui détient les réponses. Le coach se limite à les faire émerger*», introduit Salvatore Genovese, président de la Fédération internationale de coaching qui fêtera ses 20 ans cette année. Avec un nombre estimé à une centaine de coaches au Luxembourg, le marché est plutôt dynamique, et s'est fortement professionnalisé ces dernières années. Formations dédiées, par exemple, le certificat en management et développement des hommes de la Chambre des métiers et les certifications de coach professionnel de la LSC ont fait leur apparition. «*Il y a une quinzaine d'années, c'était un peu la jungle, se remémore Laurent Goldstein, responsable pédagogique du diplôme de coach professionnel à l'ICN Business School. Ensuite dans les années 2000, c'était l'effervescence généralisée. J'ai assisté à l'émergence et à*

▲
Laurent Goldstein et Salvatore Genovese prônent un coaching pragmatique et réaliste.

la maturité d'un système. À mes yeux, le coaching ne peut pas être mis à toutes les sauces. Ce n'est ni de la magie ni du marketing. C'est une pratique de terrain et une démarche rationnelle soumise à des objectifs.»

L'ART DU QUESTIONNEMENT

Transformation holistique, *mindfulness*, yoga, *rebirth*, les nouvelles méthodes proposées se multiplient dans le sillage de l'explosion du développement personnel, sans toutefois qu'on en cerne bien les contours. Pour aider la personne à se poser les bonnes questions, élément essentiel du coaching, l'expert, s'il est bien formé, dispose de différents outils dans sa sacoche. À chacun de faire son marché selon son terrain de jeu et ses affinités personnelles. «*Accompagner une personne selon un seul prisme serait inopportun, relève Salvatore Genovese. À l'inverse, recourir à une multitude de techniques serait tout aussi contre-productif. Au coach de croiser les approches. Une chose est sûre, son rôle n'est*

certainement pas d'imposer quoi que ce soit. Il doit accueillir son interlocuteur et lui laisser de l'espace. C'est le coaché qui fixe le rythme. » En raison de sa diversité d'action, le portrait-robot du coach est difficile à dessiner. Un point commun à tous : la posture est faite de respect et d'écoute active. Sa première vertu est sa capacité à se remettre en question et bousculer ses certitudes. Une autre de ses qualités est la patience. « *Il y a une grande méconnaissance de ce qu'est réellement le coaching et de ce qu'il peut apporter. Le coach n'est pas un gourou, c'est un pair. Il doit être au moins au niveau de celui qu'il conseille et proposer un haut niveau d'expertise. Même si, bien sûr, il n'est sûrement pas omniscient* », complète Laurent Goldstein, également actif sur le créneau du coaching en management et en réorganisation des entreprises.

« Le coaching n'est pas la panacée. Ce n'est pas la réponse à tous les problèmes. »

Laurent Goldstein
(ICN Business School)

Pour nos deux experts, le fil rouge de l'action doit être l'autonomie afin que la personne aidée ait tous les outils en main après quelques séances, entre 8 et 12 en moyenne. Et Salvatore Genovese de pointer : « *Ce n'est pas un traitement au long cours, le but est de répondre à un défi efficacement et dans un délai imparti.* » Pour choisir le bon accompagnateur, plusieurs éléments doivent être pris en compte. « *Il faut qu'il ait suivi une formation digne de ce nom, qu'il dispose d'une certification validant son expérience, que ses tarifs soient dans la norme, mais aussi qu'il soit lui-même encadré par un coach expérimenté,* indique Laurent Goldstein. *Passer par une fédération offre toute une palette de garanties.* » Le marché luxembourgeois étant assez petit, la réputation joue aussi un rôle clé comme facteur de choix. La personnalité du coach ainsi que son parcours dans la spécialité qu'il a choisie feront aussi la différence. On estime qu'il faut généralement en rencontrer trois pour choisir le bon.

SUPERVISION MUTUELLE

Pragmatique, toute entreprise de coaching démarre par un diagnostic. Les deux interlocuteurs s'engagent ensuite dans le cadre d'un contrat, moral et écrit, qu'ils signent tous les deux. « *Ce sont deux partenaires qui s'accordent pour cheminer ensemble, appuie*

Salvatore Genovese. *Le contrat permet de cadrer la relation en toute transparence et de partir sur une base de confiance. Il peut, bien sûr, être adapté en permanence. L'égalité est le fondement du processus.* » « *C'est un métier où il faut être modeste, confie Laurent Goldstein. Ce sont nos clients qui nous choisissent et ce sont eux qui font que le coaching fonctionne. Le succès leur revient.* » Sans acceptation et volonté de leur part, par exemple dans le cas où l'entreprise l'impose à ses managers, le coaching est voué à l'échec et peut créer des blocages.

« C'est le coaché qui détient les réponses. Le coach se limite à les faire émerger. »

Salvatore Genovese
(ICF)

À l'instar des psychothérapeutes ou des psychologues, les coachs se font eux-mêmes suivre par d'autres coachs dans l'idée de confronter leur approche et prendre du recul. Pour Laurent Goldstein, c'est impératif. « *Pour être légitime, il doit avoir un vécu et une bonne connaissance de l'entreprise et de ses mécanismes, s'il a choisi ce domaine. Comment accompagner si l'on a soi-même jamais expérimenté d'échecs ? Sa plus grande expertise doit être celle de décrypter le comportement humain. Cela explique que l'âge moyen chez les coachs tourne autour de 47 ans. En se faisant soi-même coacher, on apprend à prendre de la distance.* » Pour être à même de conseiller les autres, le professionnel du coaching doit en parallèle avoir effectué un travail sur lui-même. « *L'introspection est inévitable. Il faut avoir balayé devant sa porte et bien se connaître,* insiste Salvatore Genovese. *Ensuite, comme un musicien qui fait ses gammes, il faut s'entraîner et adapter sa posture.* » Un coach consciencieux doit également pouvoir refuser certaines missions. Et Laurent Goldstein d'affirmer : « *Le coaching n'est pas la panacée. Ce n'est pas la réponse à tous les problèmes. Parfois, notre rôle doit être de renvoyer une proposition à d'autres corps de métier ou à des coachs spécialisés dans d'autres disciplines.* » Et Salvatore Genovese d'achever : « *Dans l'entreprise, on a tendance à réprimer les émotions. Le coaching peut aider à réinjecter du sens. C'est un rôle éminemment humain.* » ◀

En résumé Foisonnant, le secteur du coaching s'est fédéré avec les années. L'ICF fêtera ainsi ses 20 ans cette année. Pour célébrer l'événement, Alain Cardon donnera une conférence le 19 novembre prochain dès 19h à la BGL BNP Paribas Kirchberg sur le thème : « Le coaching à l'ère de l'entreprise digitale ».

Surveillance

Encadrer les pratiques

Chargées de traiter les plaintes en cas d'abus et d'offrir des formations dédiées, les fédérations sont aussi un interlocuteur de choix pour qui cherche un coach dans sa région. Il leur incombe de vulgariser la discipline, encore victime de nombreux malentendus.

Au nombre de deux au Luxembourg, les fédérations – la Fédération internationale de coaching (ICF) et l'European Mentoring and Coaching Council (EMCC), réseaux internationaux formés au tournant des années 1990 – ont un important rôle de diffusion de l'information. « *Elles assurent des fondamentaux et une notion d'art du coaching partagé,* mentionne Laurent Goldstein. *Ces dernières ont permis d'harmoniser des principes directeurs. La base de compétences est la même, quelle que soit la branche, ce sont les finalités qui varient.* » Elles définissent chacune une dizaine d'actions phares. Par exemple, pour l'ICF, respecter les normes professionnelles, établir une communication directe ou gérer les progrès et la responsabilité. Rédactrices de codes de déontologie, elles garantissent en outre une éthique du métier qui a permis au marché d'accéder à une certaine maturité. « *En cas de plainte vis-à-vis d'un coach, une enquête est réalisée par un comité d'experts indépendants. Je dois dire que c'est très rare. La sanction ultime serait la radiation de la fédération. Les arnaques sont peu nombreuses,* constate le président de l'ICF Luxembourg. Dans le cas de coachs non liés à des fédérations, le recours doit être juridictionnel. Au niveau des certifications, le niveau ACC est attribué dès 100 heures d'exercice rémunéré. Pour être PCC, il en faut 750 et pour passer MCC, soit maître-coach certifié, il faut en attester 2.500. « *Le métier n'étant pas protégé, tout le monde peut se proclamer coach. Ce sont la pratique et les outils qui enrichissent le métier, soutient Salvatore Genovese. Il faut des milliers d'heures pour apprendre de ses erreurs, toucher à l'essentiel et dépasser la subjectivité inhérente à tout être humain.* »

F. T. ◀