

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Programme, conseils, bibliographie

NATURE DE L'ÉPREUVE

Il s'agit d'une épreuve qui fait appel à la réflexion, à l'esprit d'analyse du candidat et, surtout, à sa capacité à distinguer l'essentiel de l'accessoire.

Les candidats reçoivent un dossier centré sur un problème donné, à caractère social, culturel, économique, comportant un certain nombre de documents sur le problème posé.

Il s'agit, dans un bref délai, d'en extraire les informations qui paraissent essentielles, en vue de fournir une synthèse portant sur la compréhension du texte.

MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

A) Analyse des documents du dossier

Le candidat doit procéder à la lecture et à l'analyse rigoureuse des documents, pris d'abord isolément, puis dans leur ensemble. La brièveté de l'épreuve n'autorise que deux lectures :

- la première lecture doit permettre de découvrir le cadre du sujet et son contenu, d'effectuer la recherche initiale des idées fondamentales, des axes thématiques du dossier ;
- la seconde lecture, plus rapide, doit aboutir à relever dans l'ensemble des documents, l'identité, l'oppositon, la contradiction ou la complémentarité... des idées forces du dossier.

B) Élaboration du plan

Le plan doit traduire une démarche réfléchie du candidat sur les axes essentiels du dossier. Il ne doit donc pas être une succession neutre de titres ou une juxtaposition des documents du dossier.

Le travail de synthèse doit donc être construit à partir d'une idée générale. Le *plan* doit être *clair*, spécifique au sujet, expressif pour le lecteur, *cohérent* dans la progression et vis-à-vis du dossier : il doit répondre avec précision et rigueur à la problématique d'ensemble du dossier, à partir des seules données de ce dossier. Il doit contenir des structures apparentes avec des titres et des sous-titres.

C) Rédaction

La rédaction peut être facilitée par l'exploitation ou la reproduction adroite, des meilleures expressions et phrases des textes.

Le *style* doit être *sobre, concis* : les expressions vagues et passe-partout ou empruntées au langage parlé doivent être prohibées, ainsi que le style personnel. Les fautes de syntaxe et d'orthographe, l'irrespect des règles grammaticales et les impropriétés de langage pénaliseront les candidats.



La *synthèse* ne doit pas dépasser *trois pages manuscrites*. Cela exige d'éliminer toute formule inutile. Il convient cependant de soigner les transitions.

L'introduction ne doit pas dépasser *deux à trois phrases*. Il s'agit de présenter la nature du dossier et sa problématique. Parfois, une définition, ou la délimitation du sujet, peut s'avérer nécessaire, mais l'*annonce du plan* dans ses superstructures (parties) est *indispensable en fin d'introduction*.

Le *contenu de la synthèse* doit être présenté de *manière logique et cohérente* : les idées, les démonstrations et illustrations doivent s'enchaîner de manière réelle et non artificielle.

Au-delà même de son esprit d'analyse et de synthèse, le candidat doit projeter sa personnalité et son intelligence dans les choix qu'il opère entre les idées et les faits du dossier, dans la progression de sa démarche intellectuelle, dans l'articulation formelle d'une idée à l'autre, dans le choix et l'utilisation des illustrations mises au service des idées qu'il avance et qui traduisent perception et maîtrise du dossier.

Pour cette épreuve, il est nécessaire que le candidat maîtrise bien son temps, aussi est-il suggéré le déroulement suivant :

- lecture et analyse : 45 minutes ;
- élaboration du plan : 15 minutes ;
- rédaction de la synthèse et transcription sur la copie d'examen : 60 minutes.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Ils porteront sur les aspects suivants :

- formulation d'un plan rigoureux ;
- pertinence de l'analyse et perception de l'essentiel ;
- clarté de la synthèse par une bonne maîtrise de la langue écrite.

SYNTHÈSE DE DOSSIER

Ce cas a été rédigé par le CERAM Business School.

Durée : 2 heures.

CONSIGNES

À partir des seuls documents fournis, les candidats doivent rédiger une note de synthèse de trois pages maximum.

Il est rappelé que la Synthèse doit mettre en évidence les idées essentielles du dossier, sans aucun commentaire personnel, dans le cadre d'un Plan aux structures apparentes (1^{re} Partie, A, B, 2^e Partie, A, B) comportant chacune un titre, et traduisant une démarche réfléchie sur l'ensemble des éléments contenus dans le dossier.

Chaque fois qu'un candidat, dans la Synthèse, se réfère à un ou plusieurs documents du dossier, il doit citer entre parenthèses le ou les numéros du ou des documents concernés (exemple : doc. 1, doc. 2...).

SUJET

LE COACHING

- Doc. 1 :** Le « coach », l'ami qui veut du bien à votre corps (*Le Monde*, 2 mars 2001)
- Doc. 2 :** Champions sous influence (*Le Monde*, 8 décembre 2004)
- Doc. 3 :** La deferlante « coach » (*Le Monde*, 24 octobre 2006)
- Doc. 4 :** Le coaching des professionnels (*Le Monde*, 24 octobre 2006)
- Doc. 5 :** Le « life coaching » : apprendre à organiser sa vie (*Le Monde*, 24 octobre 2006)
- Doc. 6 :** À l'école du coaching (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 7 :** Marie-laure Voisard, coach : « notre objectif, c'est de lâcher la personne » (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 8 :** Une profession qui cherche à se structurer (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 9 :** « Créer un espace de réflexion par rapport à l'action » (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 10 :** Quand le sport sert de laboratoire à l'entreprise (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 11 :** Le discret coaching des politiques (*Le Monde*, 23 octobre 2006)
- Doc. 12 :** Perspective : la fin d'une mode (*Le Monde*, 24 octobre 2006)



Le « coach », l'ami qui veut du bien a votre corps

« Allez, encore. Et un et deux. Et un et deux ». Il encourage, pousse toujours un peu plus loin l'effort, tourne autour de la jeune femme, dans un mouvement panoramique, lui pose parfois la paume de la main sur le ventre – histoire de lui rappeler qu'elle doit tenir ses abdos – ou sur le bas du dos ; elle doit aussi penser à ses lombaires. « Allez encore une petite série : et un et deux... ». Elle souffle bruyamment. On souffre pour elle. À la fin de chaque séquence, pourtant, elle saisit sa bouteille d'eau minérale, et sourit. Prête à continuer.

Cet étrange échange – choisi et consenti – a lieu dans le complexe de gym Training système, la salle du très médiatique Hervé Lewis, l'entraîneur des stars qui a fait transpirer Johnny Hallyday, Emmanuelle Béart, Jean Reno, Mylène Farmer... Ici, plusieurs « coaches » officient dans plusieurs salles réparties sur deux étages. De l'une à l'autre, seul change le matériel (punching ball, mur d'escalade, table de ping-pong, appareils de musculations divers).

Les scènes, elles, sont identiques, unissant deux personnages : un entraîneur personnel (appelé coach ou encore *personal trainer*) et un client. Le premier dirige, corrige, surveille, soutient, dans un mélange équilibré de douceur et de fermeté. L'autre suit les consignes à la lettre, n'émettant que très rarement et sans trop y croire, quelque vague supplique. Chacun sait pourquoi il est là.

C'est la règle du jeu et ça marche. Ils sont de plus en plus nombreux à faire appel à un coach. La plupart de ces nouveaux adeptes du service personnalisé ont commencé par fréquenter un club de sport et suivre des cours collectifs. Ils s'en sont lassés. Au mieux, les résultats obtenus ne les satisfaisaient pas. Au pire, ils en sont sortis avec des problèmes de dos ou d'articulations. Du coup, ils ont choisi une formule plus chère mais plus sûre. « Avant, on aimait aller en salle et suer. Mais personne ne vous mettait en garde contre certains mouvements. Aujourd'hui, on ne veut plus ça. On veut être bien, sans souffrir et sans courir de risque. Ce que les gens apprécient avec un coach, c'est qu'ils bénéficient d'un service sur-mesure », souligne Thierry Bredel, *personal trainer* depuis environ un an.

Avant de s'installer à son compte, il a été professeur de gym dans une grande salle parisienne. Aujourd'hui, il ne regrette pas son choix. Les affaires marchent bien. Ses clients, des femmes et des hommes (à parité), de trente à soixante ans prennent, avec lui, une moyenne de trois heures de cours par semaine. Son site Internet est très fréquenté et Thierry Bredel pense déjà à l'avenir : « La vague est en train de monter. Je pense qu'elle sera, d'ici quatre ans, au plus haut. Je compte bien développer ma société, en regroupant une douzaine de coaches qui appliqueront ma méthode et seront en contrat de sous-traitance puis sous franchise. Ils seront répartis dans les grandes villes de France. Car le phénomène existe ailleurs qu'à Paris. »

Contrat mutuel et consenti

L'engouement touche encore principalement une clientèle aisée : animateurs de télévision, producteurs, stewards, médecins, PDG..., une population qui, souvent, manque de temps. Un coach, en venant au domicile de son client, lui épargne les

déplacements. « *C'est ce qui m'a fait passer du club au coach* », précise Alain Lancelot, animateur de l'émission « TV vitrine » sur TF1. « *J'ai gagné les deux heures que je passais dans les transports. L'avantage aussi, c'est que lorsque j'ai un changement de programme dans mes tournages, j'appelle mon prof. On reporte le cours, on ne l'annule pas. En salle, on trouve toujours une bonne raison pour repousser à demain... et finalement, on n'y va pas.* »

Avec un entraîneur personnel, plus question de tricher. Ni sur ses motivations, ni sur les mouvements qu'on vous impose. Le prof a l'œil sur vous. Le contrat est mutuel et consenti. À chaque nouveau client, le bon *personal trainer*, interroge, questionne. Histoire de connaître les faiblesses et les forces physiques de la personne qu'il va faire travailler, mais aussi ses attentes, sa santé générale, la nature de son travail et le stress ou les fatigues qui peuvent en résulter. Hervé Lewis, lui, dit ne pas avoir besoin d'un long entretien. « *Parfois, il suffit d'une partie de ping pong, dit-il, pour voir comment la personne bouge son corps, réagit par rapport à la stratégie de jeu, etc.* »

Tout est ensuite question d'élection. Choisir un coach, c'est comme choisir un psy. Une affaire de transfert et de sympathie. Souvent, les relations évoluent. « *Le prof de gym personnel devient assez rapidement l'ami et le confident. C'est parfois difficile de jouer tous ces rôles, en restant constamment à l'écoute des attentes du client. Le jour où il n'a pas envie de parler, par exemple, vous devez le deviner et respecter son choix. Et c'est lui qui tient les ficelles*, précise Thierry Bredel. *Le prof doit être proche, présent et distant à la fois.* »

Emmener les gens le plus loin possible, en fonction de leurs envies et de leurs besoins, les conduire vers un bien-être physique et mental sont quelques-uns des principes qui dirigent le travail d'Hervé Lewis. La méthode qu'il a mise au point repose sur une « *approche globale fondée sur l'énergie et sur l'harmonie entre l'état physique, l'état mental et le spirituel* ». Pour y parvenir, il s'attache à prendre l'être humain dans son ensemble afin de lui apprendre à vivre mieux tout de suite. « *L'idée n'est pas de faire souffrir mais de livrer les clés, affûter les armes, divulguer les conseils. Un bon coach doit savoir regarder. On le voit quand l'élève est prêt, le maître arrive.* »

Venu des milieux professionnels du sport, médiatisé par le show-business, l'entraîneur personnel va désormais devoir s'attaquer aux petits et grands soucis d'un public de plus en plus large, en quête de bien-être, de maîtrise de soi et de bonne conscience.

Document 2

Champions sous influence

Il a fallu attendre trois semaines. Trois semaines de silence avant que la sprinteuse Christine Arron ne diffuse, par l'entremise de la Fédération française d'athlétisme (FFA), un communiqué laconique revenant sur son échec aux JO d'Athènes (6^e de la demi-finale du 100 m). Dans ce texte, du 10 septembre, l'athlète antillaise ne reproche rien à son entraîneur, Guy Ontanon, ni à la FFA. Non. À l'entendre, la responsable est Fanny Didiot-Abadi, la « *psychothérapeute-énergéticienne* » montpelliéraine dont elle

avait pourtant imposé la présence à ses côtés sur les stades à une fédération et à un entraîneur réticents. Depuis plusieurs mois, Christine Arron ne jurait que par Fanny Didiot-Abadi, elle lui attribuait même un rôle essentiel dans ses bons résultats.

Tromperie, manipulation, abus de confiance... Dans la presse, la sprinteuse s'est soudain montrée bien sévère envers celle dont elle célébrait auparavant le discours sur « les énergies » ou « l'amour comme force de guérison ». Des termes, on s'en doute, étrangers au monde de l'athlétisme, et faciles à tourner en dérision à l'heure de l'échec.

« *L'athlète avait d'abord entrepris une démarche individuelle*, explique Fanny Didiot-Abadi, qui refuse d'endosser la responsabilité de la déroute d'Arron. *Lorsqu'elle m'a expliqué qu'elle se sentait plutôt objet de la Fédération que sujet, qu'on ne tenait pas compte de la femme et de la mère qu'elle est, j'ai rencontré le directeur technique national [DTN] Robert Poirier, puisqu'on touchait au collectif. Il a accepté mon travail.* » Du coup, on a vu la jeune femme partout, sur les stades et dans les médias.

« *J'ai pour principe de ne pas me prononcer sur les choix de préparation des athlètes*, rétorque Robert Poirier, *or il semblait que cela* [la présence de Mme Didiot-Abadi] *contribuait à l'équilibre de Christine, et ce n'était pas le moment de provoquer une rupture* ». Christine Arron avait-elle vraiment besoin d'un travail psychologique ? A-t-elle choisi la bonne personne ? La FFA et l'entraîneur Guy Otonon ont-ils simplement cédé au caprice d'une athlète dont le succès aurait rejailli sur eux ?

En partie pour n'avoir jamais « coaché » préalablement une athlète de ce calibre, Guy Otonon avoue avoir marché sur des œufs. « *Christine m'a toujours parlé de ce travail psychologique dans le cadre d'un bien-être personnel*, explique-t-il. *Puis elle a fait des démarches auprès du DTN pour avoir Fanny aux compétitions, alors que c'est la place de l'entraîneur. Je n'ai jamais su ce qui se disait entre elles. J'ai cherché ma place, j'étais mal à l'aise, j'avais besoin d'un échange qui n'a pas eu lieu.* » Sans nouvelles d'Arron depuis les JO, Guy Otonon jure qu'on ne l'y reprendra plus.

Cette affaire illustre le malaise grandissant des coaches et des institutions sportives face au pouvoir, fictif ou réel, des préparateurs mentaux. L'absence de réglementation et la multiplicité des « écoles » ajoutent à la confusion : aux approches « cognitivo-comportementales » allant du conditionnement-déconditionnement (du type « *Il faut y croire, tu es le meilleur!* ») jusqu'à l'imagerie mentale en passant par la sophrologie, ou aux approches cliniques puisant principalement leur inspiration dans la psychanalyse, viennent en effet s'additionner des approches inclassables.

Où situer, par exemple, un Yannick Noah que le Paris-SG n'a pas hésité à appeler à son chevet en 1996 après avoir constaté son effet galvanisateur de capitaine de l'équipe de France de tennis en 1991 ? Interrogé en mars par le mensuel *Psychologies*, Noah a confié qu'à la tête de l'équipe de Coupe Davis, victorieuse en 1991 contre les États-Unis, il se sentait « comme l'entraîneur » qu'il aurait « aimé avoir ». Sa recette mélangeait sophrologie, yoga, visualisation. « *On partait dans la forêt la nuit, racontait-il, on faisait un jogging pendant une heure en regardant le jour se lever, parce que je suis persuadé que les énergies sont meilleures au lever du jour, on y va le ventre vide, on se parle beaucoup [...]. Ça a été des moments uniques.* »

Selon Amélie Mauresmo, numéro deux mondiale de tennis, la méthode Noah n'a rien à voir avec de la préparation mentale, mais peut malgré tout être « complémentaire ». « *Yannick fait plutôt partager un état d'esprit*, assure-t-elle, *il t'aide*

à réveiller le feu que tu dois avoir dans le ventre pour gagner. » La meilleure joueuse française a elle-même renoncé aux services d'un docteur en psychologie après avoir constaté qu'elle devenait dépendante : « *Même si aucune de nous ne le souhaitait, je finissais par me tourner systématiquement vers elle pour demander des explications au lieu de chercher en moi.* »

À l'Institut national du sport et de l'éducation physique (Insep), Gilbert Avanzini, universitaire, travaille au sein de l'unité d'aide à la performance. Son rôle consiste à « *mettre en relation des entraîneurs ou des athlètes demandeurs avec la personne compétente pour répondre à une situation donnée* ». Mais la circonspection ou le mépris rencontrés sur les lieux d'entraînement le forcent à reconnaître la difficulté de livrer « *une information claire* » sur la préparation mentale : « *Souvent débordés, beaucoup d'entraîneurs laissent leurs athlètes livrés à eux-mêmes dans ce domaine.* »

Pour Jean-Marc Lhabouz, préparateur mental ayant officié dans diverses fédérations (canoë-kayak, tennis, tir à l'arc), « *le statut de l'entraîneur est trop hybride : Il doit maîtriser seul un environnement de plus en plus complexe avec l'intrusion des médias, le dopage, etc., alors qu'il devrait être patron d'un staff construit autour du sportif pour la réalisation de la performance* »

Les enseignants-chercheurs ont aussi leur avis. Pour Denis Hauw, maître de conférences à l'université Montpellier-1 et expert-conseil auprès de l'équipe de France de trampoline jusqu'aux JO d'Athènes, il faut « *aider le sportif à accepter l'idée qu'il est capable de mettre en œuvre différentes façons d'agir, puisque chaque situation de compétition est unique, imprévisible, et sans garantie de victoire* ».

Certains athlètes cherchent pourtant cette garantie. « *On est tous si pointus dans notre préparation physique et sur notre matériel que seule notre préparation mentale va faire la différence* », affirme Isabelle Blanc, championne olympique de snowboard en 2002. Comme Carole Montillet, médaille d'or en descente la même année, Isabelle Blanc travaillait à l'époque de son sacre avec Marielle Jimenez-Destefanis, titulaire d'un troisième cycle de psychologie clinique et pathologique. Ces victoires ont inspiré à la préparatrice un livre d'exercices (*Un mental en or*) truffé de détails intimes sur les deux championnes. Ces indiscretions ont scellé la fin des deux collaborations. « *Ma thérapie avec Marielle m'a fait énormément de bien, car je doutais de moi et j'étais en détresse* », reconnaît toutefois Isabelle Blanc. La sortie du livre l'a ensuite déstabilisée. « *J'étais en dépression, se souvient-elle. Mon titre olympique m'avait vidée et je me suis sentie abusée, mais j'avais peur d'appeler Marielle, peur de la décevoir.* »

Carole Montillet, elle, avait contacté Mme Jimenez-Destefanis sur la recommandation de sa marque de skis afin de « *gérer une urgence* » [une détresse liée au décès accidentel de sa coéquipière Régine Cavagnoud, fin 2001]. « *Elle a eu les mots justes pour m'aider à dédramatiser la mort. Du coup, j'ai eu envie d'approfondir... Cette rencontre délivrait mon mari de discussions lors desquelles il n'avait pas forcément le recul ni le discours pour répondre. Sans le bouquin, qui m'a donné le sentiment d'avoir été utilisée, j'aurais sûrement continué.* »

Marielle Jimenez-Destefanis estime avoir rempli son contrat : « *Le but était qu'elles soient championnes olympiques, et que Carole se libère de l'émotion causée par le décès de Régine. Ce livre n'est que l'explication au public d'un travail dont elles avaient beaucoup parlé.* »

Isabelle Blanc continue d'avoir recours à la préparation mentale. Elle s'est attaché les services d'une « ancienne ingénieur » utilisant, selon elle, « la relaxation, la visualisation, et des choses apprises en Chine... ». « Ma préparatrice ne vend rien, précise la championne de snowboard. C'est moi qui ai besoin de son service Elle m'a d'abord donné quelques tuyaux par mail, par sympathie. »

Le conseil spontané et gratuit aux sportifs, c'était aussi l'approche de Patrick Groperrin. La particularité de ce « formateur en ressources humaines » ? Il exerce à distance, souvent sans avoir rencontré son client, mais en étudiant ses interventions dans les médias. À la fin des années 1990, M. Groperrin a ainsi adressé un fax au skieur Jean-Luc Crétier puis à d'autres, régulièrement. Sans rien savoir de lui, le descendeur a appliqué ses recettes, délivrées gracieusement. De quels genres de conseils s'agissait-il ? La question embarrasse un peu Jean-Luc Crétier : « Il me donnait des tuyaux pour être le plus performant possible, et je ne peux pas trop en parler. Mais la confiance est devenue telle que j'aurais sauté dans le premier ruisseau s'il me l'avait demandé. Quand la descente olympique de Nagano a été reportée de trois jours, il m'a dit d'utiliser la presse pour détourner la pression sur mes adversaires en faisant des déclarations sur les chances des uns et des autres sans parler de moi-même. »

M. Groperrin avait tout de même sollicité un « envoi d'ascenseur » en cas de réussite. Sacré champion olympique de descente en 1998, Jean-Luc Crétier a assuré le bouche-à-oreille, et Patrick Groperrin a étoffé sa clientèle. « J'ai arrêté ma carrière peu après, poursuit le skieur, mais l'expérience a été très positive et bien perçue par mes entraîneurs, car Patrick a su rester discret. On a travaillé vingt-quatre mois par téléphone et fax avant de se rencontrer. » M. Groperrin conçoit que « l'efficacité de la préparation mentale puisse choquer ». « Jean-Luc a fait des milliers d'heures avec différents entraîneurs pour peu de résultats, souligne-t-il, et, en six mois, il en a eu beaucoup avec un petit bonhomme comme moi... »

Les services de M. Groperrin sont désormais tarifés en fonction des revenus potentiels de ses clients. Depuis juin, il conseille notamment la joueuse de tennis Virginie Razzano (60^e mondiale). Si celle-ci parvient, à une date donnée, à la 20^e place du classement mondial, elle lui devra 15 000 euros. « La rémunération est basée sur les résultats, c'est un principe sain, explique Cédric Nouvel, l'entraîneur de la joueuse, et j'ai moi-même engagé Virginie à faire ce travail. » M. Nouvel s'avoue pourtant encore « dubitatif » sur ce coaching à distance, et, pour avoir accompagné Virginie Razzano depuis ses débuts, il se considère également comme son « préparateur mental ».

Tous les champions ne s'entichent pas de ce type de préparation, mais la plupart y recourent de manière ponctuelle. Pour Jim Courier, vainqueur de Roland-Garros (1991 et 1992) et ex-numéro un mondial retraité, « le mental, c'est un peu comme les dents, elles s'entartrent si on ne les brosse pas régulièrement. Les réponses sont en nous. Il faut parfois quelqu'un pour le rappeler, mais l'entraîneur doit pouvoir le faire la plupart du temps ».

L'ancien champion se souvient avoir « discuté » avec le préparateur mental Jim Loehr, célébré par une grande part du milieu sportif américain et rencontré à l'âge de 14 ans, lorsqu'ils étaient tous deux basés à la Bolletieri Academy, une usine à champions de tennis de Floride. « C'était surtout quand je suis passé professionnel, se souvient Jim Courier, car c'était dur de prendre soudain des raclées quand on est

habitué à gagner ». Les propositions ont abondé durant sa carrière. « *Dès qu'un sport génère de l'argent, il y a des gens pour le prendre. Heureusement, en tant que tennisman, on n'est jamais très accessible.* »

En France, le ministre des sports, Jean-François Lamour, qui trouvait la préparation mentale « *accessoire* » au temps où il était escrimeur, mesure aujourd'hui la place qu'elle s'est ménagée. « *Un athlète de haut niveau est en état de déséquilibre perpétuel, reconnaît-il. Et les abus d'autorité sont incompatibles avec cet état et l'objectif de performance. C'est donc à l'entourage de maintenir l'athlète sur un rail vers l'objectif.* » Pour y contribuer, le double champion olympique de sabre (1984 et 1988) a rendu obligatoire le suivi psychologique dès l'entrée dans les centres d'entraînement régionaux de haut niveau (Pôles Espoir) en y introduisant des « *référents psychologues* ». Une mesure qui concernera à terme 10 000 athlètes. Pour « *créer le réflexe* » et éviter les dérives.

Document 3

La déferlante « coach »

Connu dans le milieu sportif pour encourager et favoriser les performances, le coach, au sens littéral « entraîneur », est désormais omniprésent, notamment dans le monde de l'entreprise. Le coaching n'offre pourtant ni une thérapie individuelle, ni un conseil technique, mais plutôt l'appui d'une personne nantie de trois atouts : agir dans l'intérêt de celui qu'il entraîne, l'obliger à se dépasser et être révocable.

Loin de jouer d'une autorité traditionnelle ou naturelle (le chef au bureau, un parent à la maison), le coach propose accompagnement, conseil et écoute, soit des méthodes dialogiques qu'il n'a évidemment pas inventées. Mais là où Socrate cherchait le vrai, Lao-Tseu la sagesse ou Freud le refoulé, le coach, lui, agit dans un but pragmatique et utilitaire. Il ne s'agit donc pas de comprendre le monde ou de se connaître, mais plutôt de s'adapter à un environnement précis : l'univers professionnel, la compétition sportive, le champ des ambitions politiques, voire le simple territoire d'une difficulté d'ordre psychologique ou de problèmes sentimentaux. Le coaching se veut réponse à toutes ces situations, avec une méthode simple et directe : se donner les moyens d'atteindre l'objectif désiré dans un temps donné.

Document 4

Le coaching des professionnels

Désormais, les différentes méthodes de « coaching » venues des États-Unis et inspirées du sport sont surtout appliquées au sein des entreprises, et des deux côtés de l'Atlantique. La pratique s'est développée en France dans les années 1980, d'abord pour les dirigeants des filiales des grands groupes anglo-saxons. Mais c'est le « coaching professionnel » – donc « *en vue d'objectifs professionnels* » – qui occupe la plupart des

coachs français. Au total, 2500 professionnels déclarent exercer une activité de coaching en France, indique la Société française de coaching (SFCoach), mais moins de 16 % le font de façon soutenue. Cette association estime le marché à 90 millions d'euros.

En quoi consiste ce type de coaching ? « *L'accompagnement limité dans le temps de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels* », indique la SFCoach. Il peut s'agir de clarifier les enjeux d'une situation, de définir ses propres priorités, de gérer stress, émotions, conflits ou évolutions au sein de l'entreprise, d'augmenter la cohésion d'une équipe, ou encore de préparer un changement de poste ou une réunion importante.

La profession est jeune, mais la plupart de ceux qui l'exercent ont un long passé professionnel, fondé sur une double compétence et expérience, en sciences humaines et en entreprise. Sont généralement requis un travail sur soi (développement personnel, psychothérapie) – « *pour ne pas rentrer dans un rapport d'influence et de toute-puissance vis-à-vis du coaché* », indique le président de la SFCoach, Dominique Jaillon – ainsi qu'une supervision : « *Rendre compte de sa pratique à un autre professionnel permet de s'assurer qu'on est dans un accompagnement qui ne bascule ni vers la thérapie, ni vers le conseil, ni vers la formation, mais dans un entre-deux de tout ça. On est à la frontière.* » « *La suspension du jugement, la subjectivité et l'attention bienveillante sont trois prérequis* », estime de son côté Thierry Chavel, auteur de Profession : coach.

Entre 150 et 300 euros la séance

Le plus souvent, c'est l'entreprise qui propose un coaching à un collaborateur, et le finance : le contrat, qui définit les objectifs et le nombre de séances, est alors tripartite. Mais la SFCoach note que le coaching professionnel de particuliers – hors entreprise – représente plus de 20 % du total, et augmente régulièrement. Les tarifs se situent alors entre 150 et 300 euros la séance, contre 5000 à 10000 euros en moyenne pour une douzaine de séances de coaching individuel en entreprise. « *Cela représente certes un budget, mais il existe un vrai retour sur investissement* », note Charlotte Duda, présidente de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP), principaux prescripteurs de formations et coaching. Certains grands groupes ont développé le coaching interne, avec des coachs intégrés à l'entreprise, mais ce coût permanent ne peut être assumé par toutes les structures.

« *Le coaching est entré dans les mœurs et s'est démocratisé*, note Charlotte Duda. *On investit désormais sur des managers de premier niveau. Et le coaching est d'autant mieux accepté qu'il n'est plus un indicateur de difficultés ou de failles de l'individu : certaines entreprises accompagnent systématiquement un changement de poste d'un coaching, et le considèrent comme un "accélérateur" pour les personnes jugées prometteuses.* » Les PME s'y mettent, de même que les professionnels de la santé et les hôpitaux, ou encore les collectivités locales, qui ont vu leurs responsabilités augmenter avec la décentralisation, note Dominique Jaillon.

Le « life coaching » : apprendre à organiser sa vie

En dehors des murs de l'entreprise, le coaching connaît un succès exponentiel depuis une dizaine d'années. Crise existentielle, chômage, divorce, étudiants ne trouvant pas leur voie : hommes et femmes sont nombreux à avoir recours à un coach privé. Ils viennent d'horizons radicalement différents et ont tous le même besoin : qu'on les aide à faire les bons choix. Difficile pourtant de dresser un portrait du coach et de ses méthodes : on pourrait affirmer qu'il y en a autant que de cas.

Quelques grandes lignes se dessinent malgré tout : la première séance débute par un questionnaire au cours duquel le couple coach-coaché définissent les problèmes et les objectifs à atteindre. Le plus souvent dans le cabinet du coach, face à face. « *L'idée de faire appel à un coach, explique Anne Troadec, psychothérapeute, fait souvent moins peur qu'une thérapie. Surtout pour les adolescents.* » On a l'impression que le problème est moins grave et surtout que l'investissement thérapeutique durera moins longtemps.

Quant aux techniques, elles sont variées et issues de la psychothérapie : programmation neurolinguistique (PNL), gestalt-thérapie, analyse transactionnelle ou encore hypnose ericksonienne. On entreprend un « life coaching » pour mieux organiser sa gestion du temps. En témoigne Catherine, 42 ans, dirigeante d'une entreprise de 120 salariés dans l'agroalimentaire, qui a fini par se rendre compte qu'une fois à la maison, elle était seule, que le frigo était vide et que chaque année, le 10 août, elle prenait conscience qu'elle n'avait « *même pas pris le temps d'organiser ses vacances* ». Une journée de « life coaching » lui aura suffi, moyennant plus de 1 000 euros, pour reprendre pied et ne plus négliger à ce point sa vie privée.

Les clients du « life coaching » ont souvent manqué de structures familiales et, devenus des adultes responsables, ils sont dépourvus de repères. Pour les coach-psychothérapeutes, ceux qui utilisent les thérapies qu'on appelle « stratégiques », le travail s'effectue plus sur le présent que sur le passé. « *Même si*, souligne Anne Troadec, *le passé du client entre forcément en ligne de compte.* » L'hypnose, les thérapies systémiques aident à comprendre les blocages dans le système de l'individu. Dans cette approche, on va voir le coach pour un problème précis, clairement défini et, à ce dernier, on demande des stratégies pour apprendre à s'en sortir.

Le marché est extrêmement porteur et, vu l'absence de réglementation, n'importe qui peut s'autoproclamer coach. Une aubaine pour les sectes. On sait par exemple qu'un institut de formation était lié à Raël ou encore que l'Église de scientologie organise des entretiens avec un coach. La vigilance consiste à choisir, si possible, quelqu'un de diplômé, à se fier au bon sens, et au moindre doute, de fuir. En attendant qu'un diplôme d'État vienne réglementer, en amont, la profession.



À l'école du coaching

Depuis quelques années, le coaching en entreprise ne concerne plus seulement les cadres dirigeants mais également les cadres intermédiaires. La démocratisation de cette pratique a brutalement accéléré la demande, entraînant l'ouverture d'une profession alors réservée à une élite. Mais l'arrivée massive de nouveaux venus a aussi suscité une vive réaction de défense de la part des professionnels du circuit, qui se sont mis à clamer la nécessité d'établir de rigoureux critères de compétences, afin de protéger l'intégrité de la profession. En l'absence de réglementation, comment imposer une discipline à cette nouvelle profession ?

Une solution se profile du côté des formations en coaching, qui permettront peut-être, à terme, d'homogénéiser ce corps professionnel. La Société française de coaching, principal organisme professionnel de coaching en France, estime que 300 personnes chaque année suivent une telle formation. Reste que les formations qui existent sont encore extrêmement disparates et que la qualité des enseignements est souvent inégale. Comme il n'existe, à l'instar de la psychanalyse, aucun diplôme d'État, se pose la question de la validité des différents diplômes de coaching, dont la valeur dépend finalement de la respectabilité de l'institution qui les délivre.

Afin de donner une assise académique à la nouvelle discipline, l'Université française a créé quatre diplômes universitaires (DU). « *L'ambition n'est pas tant de former des coachs que de partager une définition commune [...] et de tenir un propos à la fois critique, épistémologique et déontologique sur la profession* », explique Thierry Chavel, coresponsable du développement personnel (coaching) de l'université Paris II-Panthéon-Assas. Les candidats à la formation sont admis sur dossier. Ils doivent nécessairement être titulaires d'un Bac +3 et justifier d'une expérience professionnelle allant de un à cinq ans. Le coût de la formation, lui, varie de 1 600 à 7 500 euros.

C'est l'expérience qui fait le coach

Mais l'offre vient essentiellement du privé, qui propose des formations à vocation « professionnalisante ». On estime qu'il en existe une quarantaine à travers la France. Comme ces formations ne sont reconnues par aucune autorité, la plus grande confusion règne entre les méthodes proposées, la forme des enseignements et les compétences des formateurs. Si certaines de ces écoles ont réussi à acquérir une solide réputation dans le milieu, d'autres flirtent franchement avec l'arnaque.

Le groupe HEC s'est également doté de deux cycles d'approfondissement : l'un de formation sanctionné par un certificat d'aptitude au coaching et l'autre de perfectionnement. Les deux cycles... de la formation en coaching pèsent 10 500 euros chacun. L'organisme propose également des stages courts, de trois jours, sur le coaching d'équipe ou le coaching de collaborateurs.

Mais si une formation apparaît nécessaire pour devenir coach professionnel, elle semble loin d'être suffisante. Le coaching est surtout enseigné dans le cadre de la formation continue (cours du soir, cours du week-end, stages, sessions, représentant un volume d'enseignement relativement limité). Par ailleurs, le coaching en entreprise est

un marché extrêmement compétitif car saturé, et, malgré une demande croissante, les élus restent rares. Ainsi, les références de précédents coachings apparaissent autrement plus décisives que les formations qu'un coach a pu suivre. Bien plus que la formation, c'est l'expérience qui fait le coach.

Document 7

Marie-Laure Voisard, coach : « notre objectif, c'est de lâcher la personne »

« Je suis devenue coach après avoir suivi une formation en 1997, chez International Mozaïk. Je ne cesse depuis de me former. En ce moment par exemple, je suis la formation de Gregory Bateson, à Liège en Belgique sur les interventions stratégiques et systémiques. C'est très important pour moi de continuer à rencontrer des pairs, d'évoluer constamment et d'être supervisée. J'ai travaillé pendant longtemps en entreprise, dans des PME, comme secrétaire générale. Ma formation initiale était celle d'infirmière libérale. On peut dire que mon parcours est plutôt original et surtout humainement très riche.

Nous avons choisi, avec mon associé Dominique Amblard, comme devise pour Amvoilure "élargissez vos possibles". Nous l'avons tous les deux vécu, dans nos parcours respectifs. Le coaching que nous exerçons s'adresse exclusivement aux individus en entreprise. Là où nous avons chacun puisé notre expérience. Nous agissons en fonction de trois axes centraux : développer ou accélérer l'efficacité des managers, renforcer leur rôle de leader et faciliter leurs relations avec la hiérarchie ou leur équipe.

On ne promet pas l'impossible, on ne promet pas non plus tous les possibles, on les élargit. Notre déontologie, c'est avant tout de connaître nos limites. Ce sont les entreprises qui font appel à nos services ou les cadres individuellement. Dans ce dernier cas, c'est souvent parce qu'ils veulent changer de boîte, sans faire payer le coaching par l'entreprise qu'ils veulent quitter. Nous rencontrons aussi des cadres qui font appel à nous parce qu'ils subissent de trop fortes pressions.

Notre technique consiste à développer notre écoute et notre questionnement. Nous prenons en compte les tentatives de solution mises en place par ces personnes et si elles renforcent les problèmes, nous leur faisons faire diverses expériences afin qu'elles découvrent une autre vision de la situation. La frontière avec la psychothérapie est à mes yeux très claire : avec le coaching, on s'engage sur une durée très limitée et on travaille sur un objectif très précis. En moyenne, un coaching dure entre trois et dix ou quinze heures, en tous cas rarement plus de vingt heures. Chaque séance dure environ une heure et demie. Dans une psychothérapie, l'objectif à atteindre n'est pas aussi précis et, la plupart du temps, on s'engage pour des mois ou des années.

Dans le coaching, ce qui importe également, c'est l'autonomie. Notre objectif, c'est de lâcher la personne. Nous aidons à remettre en place ce qu'elle a au fond d'elle-même. Je reste totalement neutre à tout ce qui touche à la vie privée. Même quand on me fait des allusions au vécu, à des histoires personnelles, je ne relève pas. Je n'irais pas non plus donner les coordonnées d'un psychothérapeute. Ce n'est pas mon domaine d'action.



Les séances de coaching ont lieu dans nos bureaux, dans les centres d'affaires. Lorsque je me rends dans l'entreprise, c'est dans le cadre d'un entretien avec le supérieur hiérarchique ou la DRH. Je pratique également des séances "outdoor" (à l'extérieur) pour aider les personnes à trouver des ressources. Il peut m'arriver alors d'emmener quelqu'un au bois. Certains jeunes managers qui travaillent sept jour sur sept, matin et soir, peuvent avoir besoin d'un grand bol d'air pour se reconnecter. Ma vraie victoire, c'est, par exemple, quand l'un d'eux m'annonce : "*Dimanche prochain, j'irai faire du vélo avec ma fille*" car il va pouvoir retrouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Il faut toujours avoir à l'esprit qu'on ne peut pas être le coach de tout le monde, bien garder la tête sur les épaules. J'accepte d'être remise en question, de ne pas convenir à tous. C'est normal. J'apprends moi aussi à dire non. Je préfère être petite, besogneuse mais cool, bien dans mes baskets. J'ai le sentiment d'être juste et c'est primordial. Je ne suis pas la vérité ni la panacée, et c'est ce qui me rend libre. »

Document 8

Une profession qui cherche à se structurer

« *Comme toute profession naissante, le coaching a besoin de se structurer, les professionnels ont besoin de se confronter, de se retrouver dans des colloques pour échanger* », explique Dominique Jaillon, président de la Société française de coaching (SFCoach), fondée en 1997 par des professionnels qui ont introduit le coaching en France, soucieux de créer un code de déontologie.

Depuis, trois autres associations ont été créées : la Fédération francophone de coachs professionnels (FFCP), en 1999 ; la branche française de l'International Coach Federation (ICF France), en 2001 ; l'Association européenne de coaching (AEC), en 2005. S'y ajoute le syndicat Syntec Conseil en évolution professionnelle. Toutes ces organisations ont mis au point un code de déontologie, plus ou moins détaillé, posant notamment le principe de la supervision et de la confidentialité.

Pour gagner en crédibilité, certaines ont choisi d'être sélectives. La SFCoach s'est d'emblée limitée au coaching professionnel, alors que les trois autres associations sont ouvertes aux praticiens du « coaching de vie ». Et chacune propose une habilitation, permettant ainsi à ses membres de se réclamer de ce « label » : la SFCoach, qui comptait 600 adhérents, s'est réorganisée cette année en association professionnelle, et ne comprend plus que 200 praticiens accrédités par son comité d'accréditation et de déontologie, selon deux niveaux (associés et titulaires). Le « postulant » remplit un dossier fourni et s'entretient avec un membre ou un jury. « *On est attentifs aux références théoriques, à la déontologie et à la supervision : à savoir que la personne elle-même soit en processus de formation* », précise M. Jaillon.

Début d'autorégulation

L'ICF France, d'inspiration anglo-saxonne, compte quelque 200 membres qu'elle a certifiés ou qui s'engagent à l'être dans les deux ans. Le processus, facilité par le suivi

d'une formation accréditée par l'ICF, nécessite lettres de recommandation de pairs et un certain nombre de clients, avant un examen écrit et oral. La FFCP revendiquait, elle, 200 membres en 2004, « sympathisants » ou « certifiés », ces derniers devant exercer le coaching au moins à mi-temps et satisfaire à des critères de formation et de supervision. L'AEC défend une conception « moins élitiste » du coaching – elle propose notamment un « coaching solidaire » gratuit à des étudiants, chômeurs – et prône un « débat ouvert », indique Corinne Ohayon-Jaoui, membre fondatrice. C'est pourquoi elle compte, outre 104 titulaires – questionnés par écrit sur leur formation et leur pratique avant un entretien –, 237 membres s'intéressant au coaching. La cotisation annuelle est d'ailleurs de 50 euros, contre plusieurs centaines d'euros dans la plupart. Enfin, Syntec, qui rassemble 23 cabinets proposant notamment du coaching, leur « recommande » d'appliquer sa procédure d'habilitation des coachs.

Chaque association organise des réunions de réflexion, des tables rondes et/ou des colloques, et s'attache à développer les relations avec les entreprises, les pouvoirs publics et les médias. La SFCoach a été en lien avec le ministère de l'emploi en vue d'une directive sur la formation professionnelle, à paraître. Elle travaille aussi avec l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction « personnel » (ANDCP, qui regroupe de nombreux acteurs dans le domaine des ressources humaines). « *J'ai choisi de ne pas recommander des gens aux nombreux membres qui nous sollicitent, explique Charlotte Duda, présidente de l'ANDCP. Mais nous allons bientôt proposer à nos membres, avec la SFCoach, un cours ou un séminaire pour les aider à clarifier les besoins, définir les objectifs d'un coaching et se repérer parmi les différents outils et méthodes.* »

Alors que les directions des ressources humaines sont confrontées « de façon récurrente » à des formateurs ou coachs aux approches sectaires, plusieurs associations de coaching sont entrées en contact avec la Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Milivudes).

La SFCoach comme l'ICF France se réservent le droit, après « instruction » d'une plainte, de radier un coach en cas de manquement à la déontologie. « *En dix ans, nous n'avons reçu que deux ou trois plaintes émanant de coachés ou d'entreprises* », précise Dominique Jaillon.

Reste qu'un rapide calcul – à supposer que chaque coach n'adhère qu'à une association – montre que moins de 1 000 appartiennent à une association, quand 2 500 déclarent exercer cette activité en France, selon la SFCoach. L'autorégulation de la profession ne fait donc que commencer.

Document 9

Créer un espace de réflexion par rapport à l'action

Pourquoi une nouvelle profession alors qu'il existait déjà psychologues, formateurs, consultants ?

Dominique Jaillon : Il existait différentes professions d'accompagnement, mais aucune qui soit d'ordre managérial, destinée aux gens qui managent ou sont managés,

au sein d'une entreprise. Or un tel accompagnement nécessite une connaissance de la personne humaine, de ses affects – comme les psychologues –, mais aussi de l'entreprise, du fonctionnement des organisations, de la dynamique de groupe, des phénomènes de pouvoir. Les professionnels qui ont nommé leur pratique « coaching » ont inventé une manière de travailler circonscrite dans le temps – 10 à 20 séances, de 1 h 30 à 2 heures chacune –, pour travailler cette question particulière de l'individu au travail, confronté à de plus en plus de complexité, au changement de l'entreprise.

L'entreprise n'est pas récente, mais le coaching l'est...

D. J. : La pratique de l'accompagnement remonte à l'inventeur de la maïeutique, Socrate, et se poursuit avec la pédagogie. Pourquoi l'entreprise s'est-elle intéressée au coaching ? La première étape a été, dans les années 1960-1970, l'introduction de la formation : le passage d'un management directif, autoritaire, centralisateur, à un management introduisant écoute, compréhension des dynamiques sociales et organisationnelles, rend nécessaire de former l'encadrement à ces compétences. Puis, on s'est rendu compte que le développement des compétences, notamment, nécessitait un accompagnement individuel. Et qu'il y avait un grand écart entre ce qu'on enseignait dans les stages et ce qui était finalement appliqué sur le terrain. Les formateurs ont alors développé la formation-action (avec des équipes réelles). On peut dire que le coaching relève des dernières techniques de formation, basées sur la pédagogie réflexive, l'analyse des pratiques.

Le coaching professionnel pratiqué en France se situe-t-il dans la lignée du coaching anglo-saxon, dérivé du coaching sportif ?

D. J. : Ce courant, basé sur le challenge, l'épreuve, la réussite, existe toujours. Mais le coaching sportif des débuts s'apparentait au conseil, le coach étant souvent un ancien sportif, présent sur le terrain, et directif. Alors qu'aujourd'hui, le courant qui domine au sein de la SFCoach est la réflexivité, c'est-à-dire la mise en réflexion et l'accompagnement méthodique et non directif de la réflexion de l'individu. Cela repose sur un *a priori* de confiance : le coaché est le mieux placé pour dire ce qui est bon pour lui ; au coach de créer les conditions, par son questionnement, pour que le coaché trouve ses propres réponses et références. C'est un travail minutieux, sur des sujets abstraits, tel l'exercice de l'autorité, ou très concrets, comme se préparer à la réunion du lendemain, envisager les scénarios, lequel on préfère... Le coach est là pour créer un espace de distanciation et de réflexion par rapport à l'action, en vue d'élaborer des stratégies d'action.

Le grand nombre de méthodes auxquelles se réfèrent les coaches ne facilite pas la compréhension du métier...

D. J. : De même qu'il existe 400 à 700 écoles et/ou conceptions de la psychologie dans le monde, le coaching compte différents courants. La SFCoach est très attentive à ne pas accepter des personnes qui s'apparentent à une secte, mais elle n'a pas vocation à dire quelles sont les bonnes références théoriques et les mauvaises. La PNL, l'analyse transactionnelle, etc., coexistent, sachant que ces pratiques découlent des disciplines-mères que sont pour nous la psychologie, la psychosociologie, la sociologie des

organisations, la psychanalyse. Chaque coach a des références, même si certains oublient de les citer ! Nous nous retrouvons dans le code de déontologie : l'écoute, le respect de la personne, et, s'il s'agit d'un coaching tripartite (financé par l'entreprise), le souci de trouver un équilibre entre l'intérêt de l'individu et celui de l'entreprise. Sachant que l'intérêt de l'entreprise est que le coaché trouve sa place : si, en dernière instance, sa place est en dehors de l'entreprise, celle-ci a intérêt à accompagner au mieux cette sortie...

Le coaching découle-t-il d'une conception du fonctionnement de l'entreprise, d'un idéal ?

D. J. : Les coaches sont des êtres humains, avec leur vision. Certains s'attacheront à aider l'individu à trouver sa place en acceptant les exigences de l'entreprise et du système économique où elle se trouve. D'autres seront attentifs à favoriser la concertation et la coopération, l'intelligence collective. À aider l'entreprise à considérer que son intérêt est d'avoir des managers capables de rebondir, de créer du collectif, de traiter – sans la gommer – la contradiction entre l'intérêt individuel et celui de l'entreprise. Personnellement, je me situe dans le courant du management participatif, du développement des compétences, plus que dans la recherche de la performance, basée sur un management de l'excellence, qui suppose un prix à payer.

La diversité des domaines où le coaching s'exerce ne nuit-elle pas à la profession ?

D. J. : Le terme a été victime de la bulle médiatique des années 2000, les médias évoquant surtout le coaching personnel, dans des moments difficiles ou de choix. Ces pratiques ont ainsi bénéficié d'une grande visibilité, qui ne correspondait pas forcément à un réel développement. Par ailleurs, voir des caricatures de coaches à la télévision, qui apprennent à s'occuper des enfants, etc., crée une certaine confusion. Autre chose : un certain nombre de professionnels ont « relooké » leur pratique en l'appelant coaching. Mais la SFCoach ne cherche pas à régenter la profession. Nous nous contentons de clarifier notre champ d'intervention, qui est le coaching professionnel.

Document 10

Quand le sport sert de laboratoire à l'entreprise

C'est dans le milieu sportif, d'où vient son nom que le coaching moderne est né : l'un de ses fondements est *The Inner Game of Tennis*, ouvrage de l'universitaire américain Timothy Gallwey, paru en 1972. Ce pédagogue y explique que les sportifs sont confrontés à un « adversaire intérieur » leur inculquer un savoir technique ne suffit pas, il faut les aider à déceler et lever les obstacles intérieurs, à apprendre par eux-mêmes, pour libérer leur potentiel, et ainsi augmenter leurs performances. L'idée parut alors trop révolutionnaire aux entraîneurs, mais fut rapidement adaptée au milieu de l'entreprise.

En France, l'appellation de « coach » s'est généralisée après qu'Aimé Jacquet eut mené ses joueurs à la victoire lors de la Coupe du monde de football 1998, avec force

« causeries » d'avant-match. Mais si le terme supplante désormais celui d'entraîneur, la fonction n'a que peu évolué dans l'Hexagone réservée à des spécialistes de la discipline, elle demeure directive, et « *se concentre sur la préparation technique, en vue d'une performance immédiate* », souligne Serge Granger, qui enseigne dans le cadre d'un master à Montpellier visant à « *réintégrer le coaching d'entreprise dans le coaching sportif, avec une approche managériale* ».

Une certaine interaction entre les deux pratiques existe déjà : quelques coachs-entraîneurs célèbres n'ont pas caché leurs emprunts au coaching d'entreprise, tel Daniel Costantini, qui a mené deux fois les handballeurs français au titre mondial, avant d'intervenir lui-même en entreprise, pour parler coaching, motivation et esprit d'équipe... La branche française de l'International Coach Federation (ICF France) a organisé en septembre 2006 un colloque sur le thème « coaching, sport et management ». Autre signe : « *Tous les entraîneurs prônent la communication, la responsabilisation, la participation, l'individualisation* », soit un management proche de celui véhiculé par le coaching, note Fabrice Burgot, sociologue au département des sciences du sport à l'Insep.

La principale évolution dans le domaine a été, ces dix dernières années, l'apparition des préparateurs mentaux, aux pratiques proches du coaching. Et des psychologues du sport interviennent auprès de nombreuses fédérations sportives, tel Makis Chamalidis, coauteur de Champion dans la tête. Leur pratique ne se limite pas à traiter un mal-être, mais aussi, explique-t-il « *à aider les sportifs à se connaître, à mettre des mots sur ce qu'ils ressentent, à savoir dire non* », ou « *à aider les entraîneurs à se positionner et à adapter leur discours* ». Il participe d'ailleurs à un atelier réunissant psychologues et préparateurs mentaux, dans une logique de supervision.

Enfin, certains sportifs s'adjoignent les services de professionnels du coaching, sans forcément en faire état, note M. Granger, qui a suivi de jeunes joueurs de golf sur les terrains pour les aider à identifier leurs blocages et à augmenter leur confiance en eux. « *Les instances officielles ont un peu de mal avec le coaching, qui leur paraît moins rigoureux et rationnel que la psychologie, et gardent à l'esprit le "gourou" de Christine Arron. Mais l'offre se développe : de plus en plus de sportifs sont sollicités* », note Daniel Poly, à la tête de la commission coaching sportif de l'ICF France, qui vise à écrire un référentiel sur le sujet, pour définir des critères de choix.

Document 11

Le discret coaching des politiques

Le coaching ? Peu de professionnels évoluant autour des hommes politiques s'en réclament, notamment faute de savoir ce que signifie ce mot, ou parce qu'ils lui attribuent un sens directif. François Blanchard, qui a notamment officié pour Marie-France Garaud, Lionel Stoléru, Michèle Alliot-Marie ou Patrick Ollier, se définit comme « *un conseiller presse, chargé de vendre des hommes politiques aux médias, et de les aider à dire clairement et simplement les choses* ». L'ex journaliste Jean-Luc

Mano, qui travaille avec le ministre de la défense, se présente comme « *conseiller en communication politique* », tout comme Thierry Saussez, sorte de Séguéla de la droite, qui conseille désormais « en ami » Nicolas Sarkozy, et Patricia Balme, qui accompagne « *depuis des années* » le ministre des PME, Renaud Dutreil.

Reste que cette dernière indique « *faire du coaching* » – qu'elle a appris aux États-Unis – dans le cadre de la « *mise en scène, au bon sens du terme, du message et de l'action politique* ». Stephen Bunard, journaliste qui a fondé en 2002 la société Coach & Com, propose directement du « *coaching politique* », « *aider les gens à prendre la parole en public, à être vrai, à trouver leur style. Les aider non pas à dire ce qu'ils ne pensent pas, mais à développer l'art de dire, et la confiance en soi* » – un but assez proche de celui de ses confrères « *conseillers* », si ce n'est qu'eux entendent aussi donner à leur client les clés de son image et des « *outils* », et humer pour lui l'air du temps.

Liberté de parole

Stéphane Haefliger, sociologue suisse qui a été durant trois ans conseiller personnel du ministre du canton de Vaud, convient que la frontière est difficile à tracer : « *Un conseiller est expert, un coach accoucheur, mais le premier est souvent amené à faire aussi de la maïeutique.* » Et d'estimer qu'une personne extérieure sera plus à même de favoriser la remise en question d'un politique qu'un membre de l'équipe, qui risquera son poste à chaque séance... C'est ainsi qu'en France, les « *conseillers* » free-lance ont une liberté de parole bien plus grande que leurs collègues, de plus en plus nombreux, employés à plein temps par une personnalité politique. Et jugent leur travail « *utile, en ces temps de crise des rapports entre politiques et citoyens* ».

Reste que le métier se fait discret, surtout comparé aux États-Unis, où les conseils s'affichent. « *Il n'y a rien de péjoratif à entraîner un homme politique pour qu'il soit au meilleur de lui-même* », plaide Patricia Balme, qui constate que « *les hommes ont parfois peur de s'en trouver dévirilisés, hommes et femmes de ne pas paraître authentiques* ». Stephen Bunard est sollicité par « *une majorité de femmes, qui ont une aptitude à accepter de se remettre en question, par des maires de villes de 20 000 à 50 000 habitants, des présidents de groupes au sein des conseils généraux ou régionaux... Des gens pour qui la politique n'est pas un métier, mais un sacerdoce* ».

« *Avec les dépenses de campagne plafonnées, les lois sur la transparence, l'interdiction de la presse et des affichages longtemps avant l'élection, les spots de campagne officiels qui ont longtemps été réduits à employer pupitres et lumière blafarde, aucun grand cabinet de communication politique ne s'est créé après les grandes heures des années 1980* », note Thierry Saussez. La plupart de nos interlocuteurs indiquent suivre dix à quarante personnalités politiques par an, parfois seulement sur de brèves périodes, et tirer l'essentiel de leurs revenus de leurs « *conseils* » à des chefs d'entreprise.

Perspective : la fin d'une mode

Le terme de « coach » semble aujourd'hui victime de son incroyable succès. Les grands magasins et autres lieux chics l'ont ainsi délaissé au profit de « consultant » ou « conseiller ». Est-il plus crédible d'utiliser le vocabulaire du management ? Ou, au contraire, le vocable va-t-il finir par désigner une catégorie bien précise de professionnels, de « vrais coaches » ? Dans sa dernière version, le dictionnaire *Robert* donne les acceptions suivantes pour « coaching » :

- « 1. *Entraînement (d'un sportif, d'une équipe);*
2. *Démarche d'accompagnement personnalisé (d'un dirigeant, d'une équipe) visant à atteindre le meilleur niveau de réussite professionnelle et d'épanouissement.* »

Pour beaucoup, la nécessité de cet accompagnement n'est plus à démontrer et reflète des évolutions lourdes de nos sociétés. Comme le souligne Olivier Cousin, l'autorité pure, dans le monde de l'entreprise, n'est plus une voie qui va de soi pour garantir l'efficacité. La mode du coaching irait, en ce sens, avec l'avènement d'une « société de la communication » où il faut d'abord séduire et convaincre plutôt que contraindre.

« *Je pense que la bulle médiatique est en train de retomber, et que la mode du tout-coaching va passer* », estime Dominique Jaillon. Une moindre utilisation du terme « devrait permettre une clarification de ce qu'est vraiment le coaching professionnel » et « *l'aider à trouver sa place dans l'entreprise, à côté de la formation en groupe* », espère-t-il.

Car la profession reste en phase de développement : « *Très peu de coaches ne vivent que du coaching, beaucoup font de la formation au coaching, du conseil aux entreprises, de la formation* », indique le président de la SFCoach. Et d'évoquer de nouveaux territoires pour ce métier, comme l'accompagnement des nombreux cadres expatriés et de leurs conjointes, touchés à 60 % par les divorces, et de ces cadres travaillant en France, mais en déplacement la plupart du temps. Ou encore épauler des personnes qui exercent ou subissent au travail violences et harcèlement.

La profession continue de se construire chemin faisant, et n'exclut pas de changer de nom – le terme « coaching, jugé peu satisfaisant par beaucoup, est conservé pour l'instant, « *faute de mieux* », indique M. Jaillon. Quelques-uns ont par exemple quitté l'association pour créer « *l'accompagnement fondamental* ».

Malgré les problèmes de terminologie, la profession semble promise à un bel avenir. Cette « *pédagogie sur mesure* » s'inscrit bien dans « *l'ère des services à la personne, dans une société d'hyper-complexité* », avance M. Jaillon. « *Les managers sont en quête de sens* », renchérit le coach Thierry Chavel. Reste qu'individualiser cette recherche a pour risque de faire porter à chacun des responsabilités que l'entreprise devrait seule assumer, note Olivier Cousin.