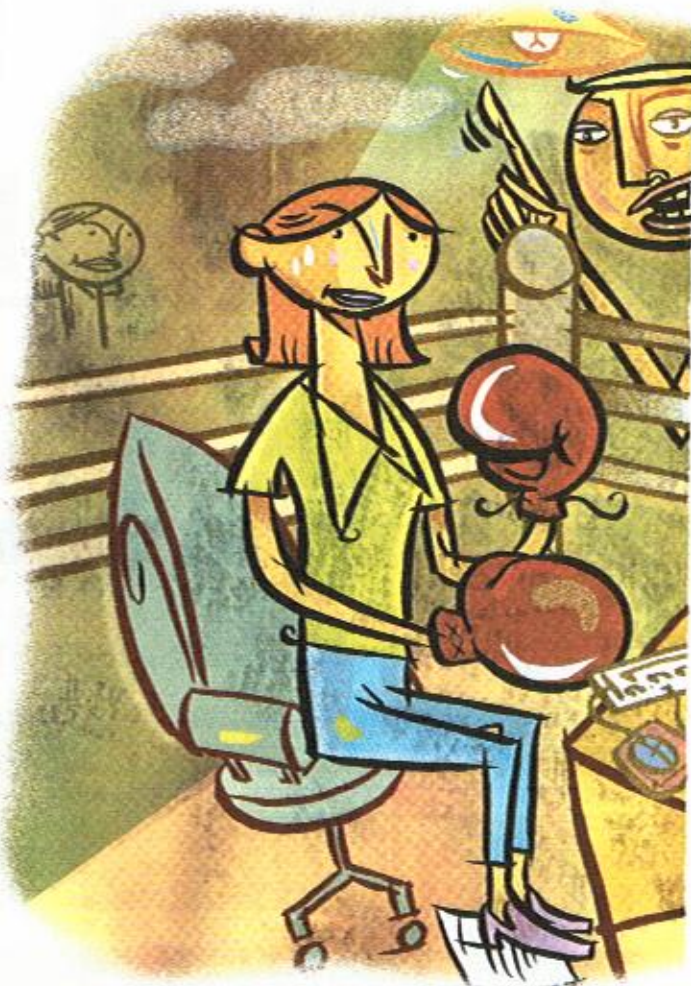


# Engager un coach

IL PEUT RENDRE DE PRÉCIEUX SERVICES, MAIS SA PRATIQUE N'EST PAS RÉGLEMENTÉE, SA FORMATION N'EST PAS RECONNUE ET SES MÉTHODES SONT PARFOIS DISCUTABLES.

par Jean-Sébastien Marsan



**A**ndrée Donais est une travailleuse acharnée, la meilleure représentante publicitaire de la radio CJDM-FM à Drummondville. En 2003, elle a dépassé ses objectifs de vente de 70 000 \$, mais elle travaillait sans cesse, sa famille et ses loisirs passaient à la trappe et elle endurait un énorme stress. Craignant l'épuisement professionnel, elle a contacté un *coach* au début de janvier.

bossé que 11 des 20 jours ouvrables, car elle était en formation pendant 7 jours et elle a dû accompagner un proche à l'hôpital pendant 2 jours. Elle a néanmoins supplanté ses objectifs de vente mensuels. En mars, elle n'a pas mis les pieds au bureau pendant la semaine de relâche scolaire. Au milieu du mois, elle avait déjà devancé ses cibles de vente!

«Aujourd'hui, je suis heureuse, je m'amuse au travail et je vis beaucoup moins de stress, affirmait Andrée Donais à la mi-mars. Je suis plus déten-

comme nous l'avons constaté en cours de reportage (voyez page 30).

## L'ABC DU COACHING

À l'occasion de séances de questions et réponses, un *coach* identifie les forces et les faiblesses du travailleur, l'aide à concevoir un plan d'action, le stimule, l'appuie. «Soutenir, clarifier, motiver, rendre des comptes, c'est ce qui permet au client d'avancer parce qu'il sort de sa zone de confort», résume Yannick Bouguyon, une *coach* installée à Oka.

Le besoin qu'évoquent le plus fréquemment les clients? «Améliorer la gestion de leur temps et avoir une méthode efficace pour faire autre chose que travailler, affirme-t-elle. Demande numéro deux: trouver un sens à sa carrière, se sentir mieux au travail.»

Les séances peuvent se dérouler en personne, par téléphone ou par courriel. Coût: de 60 à plus de 300 \$ la séance d'une heure. Et la durée du processus d'accompagnement varie de quelques semaines à quelques années.

LES SÉANCES PEUVENT SE DÉROULER EN PERSONNE, PAR TÉLÉPHONE OU PAR COURRIEL. COÛT: DE 60 À PLUS DE 300 \$ LA SÉANCE D'UNE HEURE.

Quelques séances avec cet accompagnateur ont changé sa vie. En janvier, Andrée Donais a pris congé les mardis après-midi, elle a consacré du temps à sa famille... et elle a dépassé ses objectifs de vente pour le mois. En février, elle n'a

Illustration: Paul Bordeau

due, donc plus performante.» Sans *coaching*, elle serait vraisemblablement en épuisement professionnel. Et sans un bon intervenant, son parcours aurait sans doute été plus tortueux. Or, des charlatans semblent bel et bien exister,



L'approche amalgame diverses méthodes de relation d'aide et de gestion. «On fait tous un peu de psychologie, on utilise également la psychosociologie des communications dans les organisations», déclare Jean-Pierre Fortin, un des *coachs* les plus connus au Québec, qui dirige aussi la plus importante école du genre dans la province, Coaching de gestion. «On ne s'appuie pas forcément sur un cadre scientifique psychothérapeutique», ajoute-t-il.

### QUELLE FORMATION?

Leur formation, quand ils en ont une, provient le plus souvent d'autres *coachs*. Souvent, un bon intervenant a lui-même eu recours à de tels services de soutien. Les rares cours privés sont dispensés par des organismes dont il est difficile d'évaluer la crédibilité.

Le programme de l'école américaine Coach U se déroule à distance pendant 200 heures réparties sur 2 ans, contre la somme de 4 795 \$US.

L'International Coach Federation (ICF), créée par Coach U, est la plus importante organisation du genre avec environ 6 000 membres dans 30 pays. La section québécoise de l'ICF, la Fédération montréalaise des *coachs*, déclarait 82 membres en mars dernier.

L'ICF approuve les programmes de quelques dizaines d'universités et d'écoles privées aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Des institutions aux noms parfois farfelus: Top Human Technology Limited, Kadmon Academy of Human Potential... La seule école québécoise approuvée par l'ICF est Coaching de gestion. Depuis 2002, elle a formé 82 personnes.

«Pour faire un bon *coach*, il faut une formation solide en quelque chose d'autre que le *coaching*», avance François Leduc, psychologue, directeur de la firme montréalaise Dolmen (psychologie industrielle) et aussi *coach*. Il donne l'exemple d'un comptable expérimenté qu'une formation en relation d'aide pourrait transformer en accompagnateur pour ses confrères en manque de

## N'IMPORTE QUI PEUT SE PRÉTENDRE COACH; IL Y EN AURAIT ENVIRON 1 000 AU QUÉBEC SELON LA SECTION QUÉBÉCOISE DE L'INTERNATIONAL COACH FEDERATION.

soutien; il serait aussi en mesure de guider un travailleur d'un autre secteur d'activité souhaitant développer des compétences en comptabilité.

### QUELLE RÉGLEMENTATION?

En Amérique du Nord, seule l'ICF tente de structurer la «profession». L'organisme s'est doté d'un code de déontologie et d'un processus de certification menant à trois titres professionnels: *Associated Certified Coach* (prérequis: 60 heures de formation et 250 heures de travail auprès de clients), *Professional Certified Coach* (125 heures d'apprentissage et 750 heures de pratique) et *Master Certified Coach* (respectivement 200 et 2 500 heures). Le Québec compte une poignée de *Professional Certified Coaches*, mais aucun *Master*.

Malgré ces certifications, la Fédération montréalaise des *coachs* se dégage de toute responsabilité vis-à-vis de ses membres. «C'est au client de poser des questions sur les méthodes et sur la formation de l'intervenant», indique Hélène Mayotte, responsable du recrutement et de l'information aux membres de la Fédération. «Il y a eu deux plaintes depuis 2001, révèle-t-elle. Il n'y a pas eu de sanctions, mais des discussions. Le président s'en est occupé personnellement.»

N'importe qui peut se prétendre *coach*, il y en aurait environ 1 000 au Québec selon la Fédération. «Beaucoup de gens qui étaient conseillers en gestion ou en ressources humaines ont changé le mot "conseiller" pour "*coach*", observe le psychologue François Leduc. Ils s'attribuent des habiletés professionnelles pour lesquelles ils ne sont pas formés. Ce n'est pas parce que quelqu'un se dit *coach* qu'il en est un. Le consommateur doit vérifier auprès de lui comment il se désignait avant.»

Un abus cité dans la documentation sur le *coaching*: des consultants professionnels utilisent le titre pour obtenir de l'information stratégique ou pour décrocher des contrats dans l'entreprise qui emploie le client.

### ET LES COACHS DE VIE?

Dans l'univers de l'accompagnement, il n'y a pas de limites à la spécialisation. Certains se découvrent des «niches»: relations amoureuses, perte de poids, spiritualité, enfants et adolescents, etc. Dans ce contexte de développement personnel et de mal à l'âme, tout besoin peut éventuellement trouver son «*coach* de vie», comme on les appelle. Un terrain encore plus mouvant et moins surveillé que le *coaching* de travailleurs.

## De l'interprétation des rêves au plan d'action structuré



Au hasard d'une recherche sur internet, notre journaliste a abouti sur le site d'une femme d'affaires qui, sans en faire son gagne-pain principal, se disait *coach*. Lors de la rencontre, à son domicile, elle lui a posé plusieurs questions sur son parcours professionnel, mais elle l'interrompait fréquemment pour lui raconter son propre cheminement et lui faire part de ses opinions personnelles. De plus, elle ne lui a fourni aucune documentation. Vers la fin de la séance, le journaliste a dû répondre spontanément et les yeux fermés à la question suivante: dans un autre monde, quel objet, animal ou personne aimerait-il incarner? «Un poisson, une truite», a-t-il répondu. L'intervenante lui a ensuite demandé quel symbole il n'aimerait pas incarner. «Un requin». Il devait ensuite poser ses mains sur la table, la gauche étant truite et la droite, requin, puis les joindre et dire à quoi il pensait, spontanément. «Le fond d'un lac, avec des rochers, des algues», a-t-il lancé. «À vous d'interpréter ces images», lui a-t-elle dit pour clore l'exercice... Elle a par la suite parlé des bienfaits de l'interprétation des rêves et raconté son cauchemar récurrent; notre journaliste lui a confié le sien. Elle l'a invité à découvrir sa signification en utilisant des sites web d'interprétation des rêves. Nul doute qu'il s'agit ici d'un *coach* improvisé qui arrondit ses fins de mois en mettant de l'avant ses connaissances ésotériques. Or, le *coaching* pratiqué en bonne et due forme est à des années-lumière de l'approche précitée.

Par exemple, une des accompagnatrices rencontrées en cours de recherche détenait un diplôme en relations industrielles et en communication organisationnelle, avait de l'expérience en gestion d'entreprise, une formation chez Coach U, était membre de l'ICF et de la Fédération montréalaise des *coachs*.

Cette personne a fait parvenir un long questionnaire à notre collaborateur, qui devait y décrire son métier, exposer avec précision les réalisations professionnelles souhaitées au cours des prochaines années, énumérer les obstacles qui l'empêchent d'atteindre ses objectifs, etc.

Quelques jours plus tard, elle a discuté avec lui de ses réponses au questionnaire et a demandé de préciser quels étaient ses objectifs professionnels pour les trois prochains mois. Dans la pratique de cette *coach*, c'est seulement à cette étape qu'elle prend la décision d'amorcer ou non le processus de *coaching* comme tel.

Peu avant la première séance, elle lui a fait parvenir une trousse de préparation: un contrat qui détaille ses honoraires (500 \$



par mois) et le nombre de séances (3 par mois), plus de 300 pages de documentation (une traduction d'un guide pratique américain et 5 questionnaires supplémentaires), ainsi qu'une fiche à remplir et à lui retourner avant chaque séance pour lui indiquer progrès ou échecs. Le travail a ensuite commencé, très méthodique, axé sur un plan d'action. ◀

### Quelques clés

- Le client particulièrement méfiant peut s'en tenir aux membres d'ordres professionnels ou d'associations reconnues, tenus de respecter un code de déontologie même s'ils portent le chapeau de *coach* (psychologues, avocats, comptables, etc.). La Société québécoise de psychologie du travail et des organisations (SQPTO) reconnaît la pratique du *coaching*.
- Il faut formuler précisément ses besoins, fournir des efforts sincères et constants et mettre un terme à la relation lorsque les résultats sont atteints. Autrement, le processus ne mènera nulle part.
- Un *coach* n'est pas un psychologue. Il ne doit pas discuter des «bobos» émotionnels de son client, se pencher sur son passé, lui demander de confier sa vie intime. Il n'est pas non plus un conseiller en orientation professionnelle. Il n'est pas une encyclopédie des formations et des emplois disponibles; il ne peut garantir un emploi au client. Il n'est pas davantage un mentor, c'est-à-dire un salarié chevronné qui assure, au sein d'une entreprise, la transmission du savoir. Il provient de l'extérieur de l'entreprise, et c'est justement son regard neuf qui doit permettre au client de progresser.
- Avant de choisir un accompagnateur, l'ICF suggère d'en contacter trois et de les questionner sur leur formation, leurs années de pratique, leurs références, le déroulement des séances, les honoraires, l'éthique professionnelle, etc. Il faut exiger un contrat écrit qui détaille ces éléments.