

Le procès du coaching

- 1 présidente - Christèle
- 1 procureure - Fanny
- 1 avocat - Anthony
- 1 accusée - Orlane
- 1 coachée - Charline
- 1 DRH - Charlotte
- 3 membres de l'équipe – Anne, Audrey, Marie

Scène 1 : Intro présidente

PRÉSIDENTE : Mesdames et messieurs, bonsoir. Je vous remercie pour votre ponctualité, il est vrai que l'on trouve difficilement des places de parking par ici.

Comme vous le savez, nous sommes réunis ce soir pour juger un homme exerçant la profession de coach. Bien sûr, nous ne jugerons pas la pratique du coaching dans son ensemble, le sujet serait beaucoup trop important, mais seulement un cas particulier. A ce sujet il est vrai que le titre de la pièce peut porter à confusion.

Dans ce procès, nous essaierons de reconstituer les faits, et ce tribunal en sera la scène. Mais nous ne sommes pas des acteurs, nous ne jouerons pas une pièce de théâtre devant vous ce soir. Non, nous essaierons de reconstituer les faits à travers des débats oraux, ce sera notre manière de les appréhender.

Dans ces débats, nous tenterons d'identifier les motivations de l'accusée, ainsi que son rapport aux obligations auxquelles son métier l'engageait. Il est possible que tous ici, nous ne soyons pas familiers des pratiques du coaching, nous essaierons donc d'inscrire ses actions dans un contexte professionnel plus large pour en favoriser notre compréhension.

A ce titre, nous entendrons plusieurs témoins ayant côtoyé l'accusée dans son activité professionnelle, tant en tant que clients commerciaux qu'en tant que coachés effectifs. Bien entendu, nous entendrons également l'accusée elle-même, son avocat, ainsi que Mme. la Procureure qui synthétisera la position de l'accusation dans son réquisitoire.

A l'issue de ces débats, vous aurez, en tant que jurés à prononcer un verdict d'innocence ou de culpabilité, en répondant à une seule question : la mise en œuvre d'une action de coaching et son exécution subséquente étaient-elles pertinentes dans le cas qui nous préoccupe ou, en acceptant la mission l'accusée s'est-elle rendue coupable d'escroquerie ?

L'avocat, la procureure, les témoins, tout le monde semble être arrivé. Ce procès va pouvoir commencer. Un dernier mot néanmoins. Avant de juger, pensez que c'est un être humain qui est assis en face de vous ce soir. Une femme avec des rêves, des désirs, comme nous tous. Aussi, restez humain dans votre jugement. Oubliez tout ce que vous savez du coaching et de sa pratique, et ne vous concentrez que sur les faits que vous entendrez ce soir. En effet, eux seuls peuvent servir de base à votre jugement.

Voilà, nous allons pouvoir commencer. Levez-vous s'il vous plait.

(tout le monde se lève)

Scène 2 : Interrogatoire accusée

PRÉSIDENTE : Vous pouvez vous assoir. Pour le compte rendu d'audience, sont présents Mme Trémeau, accusée, M. Contat, son avocat, Mme la procureure Querville.

Mme Querville, pouvez-vous nous lire l'acte d'accusation s'il vous plait ?

PROCUREURE : Mme. Trémeau est accusée de non atteinte des résultats qui lui avaient été assignés dans un cas de coaching individuel. Comme elle n'a pas été en mesure de démontrer pendant l'enquête qu'elle détenait des compétences qui lui aurait permis d'atteindre les dits résultats, il en résulte des accusations d'escroquerie à son encontre.

Par ailleurs, à propos des accusations de magie noire, de pratique du vaudou et d'ensorcellement qui avaient été évoquées pendant l'enquête, elles n'ont finalement pas été retenues pour ce procès faute de preuve tangible, et malgré des témoignages concordants de pratiques étonnantes dans le cadre d'une entreprise.

PRÉSIDENTE : Je vous remercie Mme la procureure. Mme. Trémeau, levez-vous s'il vous plait.

Votre prénom ?

ACCUSÉE : Orlane

PRÉSIDENTE : Date de naissance ?

ACCUSÉE : 15/12/1980

PRÉSIDENTE : Profession ?

ACCUSÉE : Coach

PRÉSIDENTE : Alors Mme. Trémeau, pour l'interrogatoire d'état civil, votre profession ne peut figurer que parmi certaines propositions. J'ai consultant, mentor, ou formateur. Au quel de ces trois « coach » correspond-il s'il vous plait ?

ACCUSÉE : Aucun, ce sont quatre professions différentes

PRÉSIDENTE : Pouvez-vous nous expliquer brièvement ?

ACCUSÉE : Un consultant prétend apporter une réponse aux problèmes de ces clients, un formateur enseigne à ses clients comment résoudre un problème, un mentor partage avec ses clients son expérience pour les aider à résoudre leurs problèmes. En tant que coach je ne prétends pas avoir les réponses aux problèmes de mes clients, mais maîtriser des méthodes et des postures d'interaction permettant à mes clients de résoudre par eux-mêmes les problèmes auxquels ils sont confrontés.

PRÉSIDENTE : Bien.

Donc, profession, indépendant.

Venons-en aux faits du 1^{er} semestre 2018 pour lesquels vous comparez aujourd'hui. Nous nous intéressons à comprendre votre version des faits. Selon vous, comment se sont déroulés les événements ?

ACCUSÉE : Tout s'est déroulé de façon assez classique. Le coaching a commencé en janvier par un entretien tripartite où la responsable hiérarchique de la coachée a exprimé ses attentes, puis derrière ont suivi 10 entretiens individuels de deux heures au rythme de un tous les dix jours. Enfin, le coaching s'est conclu par un deuxième entretien tripartite dans lequel la coachée a pu dire au prescripteur, c'est-à-dire à son responsable hiérarchique à quel point elle était heureuse du déroulé et des résultats du coaching.

PRÉSIDENTE : Les résultats ? Vous avez pourtant entendu l'acte d'accusation. Il vous reproche spécifiquement de ne pas avoir atteint les résultats dont vous parlez.

ACCUSÉE : Oui je l'ai bien entendu. Mais vous savez, je me sens totalement étrangère à cet acte d'accusation. Je ne dis pas, si les charges de vaudou avaient été retenues, ce serait peut-être différent, mais bon elles ne l'ont pas été alors ne reste que la question des résultats. Et ça, vraiment, vous savez...

PRÉSIDENTE : Continuez

Le procès du coaching

En tant que coach, j'interviens pour permettre à mes clients de changer. Mais ce contrat ne peut pas être une obligation de résultats, seulement une obligation de moyens, car au final la décision de changer appartient au client pas à moi. Personne ne peut forcer quelqu'un à changer, je vous renvoie à vos expériences de couple !! Ou alors sinon ce serait vraiment de la magie noire. C'est un point essentiel à comprendre, d'ailleurs, je suis sûre que si tous les DRH comprenaient ce concept, je ne me serais jamais retrouvée ici !

PRÉSIDENTE : S'il vous plait, ne vous adressez pas directement à notre public. Les codes, tant théâtraux que juridiques exigent que vous ne vous adressiez qu'à moi pendant les débats.

ACCUSÉE : Ah pardon, je ne savais pas

PRÉSIDENTE : Ce n'est pas grave, il est vrai que nous n'avons pas eu beaucoup de temps pour répéter. Bien. Revenons-en à votre interrogatoire. Vous ne pouvez pas changer le coaché dites-vous, la responsabilité du changement lui revient. Mais alors, si vous ne pouvez pas changer le coaché, que pouvez-vous faire ? A quoi servez-vous ? (*naïf*)

ACCUSÉE : Je permets une prise de recul sur la situation, j'aide le client à prendre conscience de ses leviers d'action pour résoudre la situation et à les mettre en œuvre. Je ne sais pas pourquoi cette absence d'obligation de résultats pour le coach inquiète tant en coaching. Prenons l'exemple de l'université, un professeur ne s'engage pas non plus à la réussite de ses élèves, il ne le peut pas : certains réussissent et d'autres non. Il fait simplement de son mieux sur la base de ses compétences. Après il y a de meilleurs profs que d'autres. Pareil pour les coachs d'ailleurs.

PRÉSIDENTE : Mm, je comprends. Ceci étant, comme vous dites, des coachs il y en a des meilleurs que d'autres. On les reconnaît à quoi alors ? leur école ?

ACCUSÉE : Ca peut être un début. Mais ça ne peut pas suffire

PRÉSIDENTE : Vous avez raison, et puis il y en a beaucoup. Au fait, ces écoles pourquoi y en a-t-il autant ?

ACCUSÉE : Mme la présidente, là vous m'emmenez sur un terrain glissant.... C'est une question difficile, je me demande même si toutes les réponses ne seraient pas fausses. Mais bon, disons que SELON MOI il y a plusieurs facteurs. Déjà, le coaching attire beaucoup comme reconversion professionnelle, il y a un marché pour la formation de coachs. Peut-être même plus que pour le

coaching d'ailleurs. Mais c'est vrai qu'après il faut faire le tri

PRÉSIDENTE : Faisons le tri ensemble alors. Vous, où vous êtes-vous formée ?

ACCUSÉE : Coach and team

PRÉSIDENTE : Connais pas c'est une bonne école ?

ACCUSÉE : Oui, il paraît

PRÉSIDENTE : Il paraît, il paraît. Vous avez réfléchi à la question ou vous l'avez choisie au hasard ? Tiens, d'ailleurs, voyons voir c'est quoi les bonnes écoles en France ?

ACCUSÉE : Ouh la la la la, mais c'est de pire en pire, je peux pas répondre à cette question comme ça moi !

PRÉSIDENTE : Allons bon pourquoi donc ?

ACCUSÉE : Mais je risque ma vie ! J'ai pas fait 20 ans de thérapie pour me faire flinguer sur un coup pareil !

PRÉSIDENTE : Enfin, s'il vous plaît, répondez, il doit bien y en avoir quelques unes au dessus du lot ?

ACCUSÉE : Bien sûr mais c'est personnel. Et enfin, puisque je vous dis que je ne peux pas ! Et puis d'ailleurs, c'est pas mon boulot. Moi, je suis coach je pose les questions. Regardez d'ailleurs : vous en pensez quoi vous des écoles de coaching ? Il doit bien y en avoir quelques unes au dessus du lot non ? Selon vous ?

PRÉSIDENTE : Selon moi ? Oh, je ne sais pas, on m'a bien parlé de... Ah mais non ça suffit alors. Je ne vais quand même pas répondre à votre place. Alors maintenant des noms, votre trio de tête !

ACCUSÉE : Mais euh, enfin...

PRÉSIDENTE : REPONDEZ

ACCUSÉE : Vous garantissez ma protection ?

PRÉSIDENTE : OUI

ACCUSÉE : On ne pourrait pas faire évacuer la salle le temps que je réponde ?

PRÉSIDENTE : NON, ALORS MAINTENANT REPONDEZ

ACCUSÉE : Bon, y en a pas mal, mais c'est vrai qu'il y en a peut-être trois qui

PRÉSIDENTE : DES NOMS

ACCUSÉE : Coach and team, Mozaic, HEC

PRÉSIDENTE : Répétez s'il vous plaît, l'acoustique est très mauvaise

ACCUSÉE : (à peine plus fort) Coach and team, Mozaic, HEC

PRÉSIDENTE : Bon, nous poursuivrons cette discussion après l'audience. Il y en a sur Lyon ?

ACCUSÉE : Oui oui

PRÉSIDENTE : Comment ça « oui oui »

ACCUSÉE : Non rien, pardon. Enfin si, juste une hypothèse : Cet intérêt pour les écoles de coaching. Est-ce que vous aussi vous penseriez à... ?

PRÉSIDENTE : Maintenant que vous en parlez, c'est vrai que le métier de magistrat, ce n'est pas toujours facile. Et puis d'ailleurs, il y en a d'autres des métiers difficiles. Ha, qui dans cette salle ne s'est jamais posé la question de changer de vie ?

PROCUREURE : S'il vous plaît Madame la présidente, pouvons-nous revenir au débat ?

PRÉSIDENTE : Oui, vous avez raison. C'est d'ailleurs tout pour moi. Mme la procureure, avez-vous des questions pour l'accusée ?

PROCUREURE : Oui plusieurs. Je vous remercie. Mme. Trémeau, vous semblez vous dégager de l'obligation de résultats en vous comparant à des professeurs. Un professeur étudie de nombreuses années ce qu'il enseigne. Est-ce le cas pour les coachs ? Combien de temps durent les formations que vous citez ?

ACCUSÉE : un à deux ans

PROCUREURE : à temps plein ?

ACCUSÉE : Non, à ma connaissance la plus longue ne dépasse pas 60 jours.

PROCUREURE : Bien...

ACCUSÉE : Mais vous devez comprendre que le coaching est avant tout un art de la relation. L'essentiel du coaching s'apprend à l'école de la vie. Les écoles ne font qu'apporter un socle de connaissances et de remise en question, certes fondamental.

PROCUREURE : Vous êtes consciente que cette vision que vous défendez va à l'encontre de tout ce à quoi l'entreprise est habituée et de son mode de fonctionnement. Que reste-t-il alors à vos clients pour choisir un coach ?

ACCUSÉE : Un bon début serait de l'interroger sur ses principes déontologiques.

PROCUREURE : Ah, et selon vous quels devraient-ils être ?

ACCUSÉE : Oh, les plus grands, ce serait :

- a) La confidentialité, c'est-à-dire que le coach ne fait jamais de retour lui-même de ce qui se passe en coaching, ce qui d'ailleurs peut être frustrant pour le prescripteur
- b) Être capable de refuser un coaching en cas de conflit d'intérêt
- c) Faire formuler une demande au début de chaque entretien pour éviter toute dérive vers de la manipulation
- d) Et enfin, l'obligation de moyens et pas de résultats, on en a déjà parlé

PROCUREURE : Attendez, un sujet m'interpelle. En combinant la confidentialité qui vous interdit tout retour au prescripteur, et le choix du sujet par le coaché en début d'entretien sans parler de cette obligation de moyen, il me semble que l'on peut en déduire que le coaché peut travailler sur un sujet qui n'a rien à voir avec la prescription de l'entreprise. Cela serait OK pour vous ?

ACCUSÉE : Oui

PROCUREURE : Et en parlant de déontologie, risquer d'emmener le coaché sur un sujet complètement différent de celui pour lequel vous êtes tous les deux payés, ça ne vous pose pas un problème ?

ACCUSÉE : Non, choisir la direction du coaching, c'est le job du coaché, c'est un contrat de confiance entre lui et son prescripteur. Et puis d'ailleurs, même si le coaché part dans une direction qui ne me semble pas être en rapport avec la prescription, il est possible qu'il y revienne par des chemins détournés. De façon générale, les problématiques que ressent le coaché sont rarement entièrement indépendantes les unes des autres. Un peu comme des planètes qui orbitent les unes autour des autres, ou une nébuleuse

PROCUREURE : Nébuleux, oui. Par ailleurs...

AVOCAT : Nébuleux, qu'entendez-vous par là Mme la procureure ?

PROCUREURE : Maître, si vous avez une objection déposez là dans les formes, sinon laissez-moi conduire mon interrogatoire comme je l'entends

AVOCAT : Mais enfin, vous ne pouvez pas rebondir sur un simple mot pour détruire le travail d'une véritable professionnelle

PROCUREURE : Maître, avant de vous extasier devant les qualités de votre cliente avez-vous seulement déjà entendu parler de l'effet Hawthorne ?

AVOCAT : Mme la procureure, ne changez pas de sujet

PROCUREURE : Je ne change pas de sujet, et justement je vais précisément vous expliquer ce que j'entends par nébuleux. Le nom de l'effet Hawthorne vient d'une usine où une expérience s'intéressait à l'influence des conditions de travail sur la productivité des employées. Les chercheurs commencent par découvrir qu'en augmentant la luminosité la productivité augmente. Ils vérifient, puis à leur grande surprise, ils découvrent qu'en baissant la luminosité la productivité augmente également. Comment expliquer cela ? Ils finissent par en déduire que la seule chose qui dans ces deux expériences a influé sur la productivité a été l'attention portée par les chercheurs aux employées. Maître, vous défendez votre client, mais comment voulez-vous diable que 60 jours de formation et quatre principes de déontologie le distingue le moins du monde de l'effet Hawthorne ?

AVOCAT : Mme la procureure, je ne pense pas que votre raisonnement ait la moindre validité, vous amenez

PRÉSIDENTE : Mme la procureure, maître,

AVOCAT : Je

PRÉSIDENTE : SILENCE. Je ne peux pas vous laisser débattre ainsi. Vous cherchez tous deux à vous attirer les faveurs du public en occupant l'espace. Mais enfin, nous ne sommes pas au théâtre, nous sommes dans un tribunal ! Seule la recherche de la vérité nous importe, et non qui aura le dernier mot. Combien de fois devrais-je vous le rappeler ? Vous aurez le temps, tant de requérir que de plaider. Pour le moment, nous devons encore voir grandir notre compréhension des faits en procédant aux interrogatoires. Mme la procureure avez-vous d'autres questions ?

PROCUREURE : Pas d'autres questions Mme la présidente, je vous remercie.

PRÉSIDENTE : Maître ?

AVOCAT : Non, c'est bon.

Scène 3 : Interrogatoire coachée

PRÉSIDENTE : Bien, nous allons passer à l'interrogatoire de Mme. Keller. *(elle arrive)* Mme. Keller, vous avez été coachée par Mme. Trémeau, et c'est suite à ce coaching que Mme Robert, votre ancienne DRH a porté plainte contre elle pour absence de résultats, c'est exact ?

COACHÉE : Oui

PRÉSIDENTE : A propos de cette absence de résultats, votre vision nous intéresse. Pouvez-vous nous en dire plus ?

COACHÉE : Ma vie a changé

PRÉSIDENTE : Plus concrètement s'il vous plait

COACHÉE : C'est au-delà des mots

PRÉSIDENTE : Mais encore ?

COACHÉE : Et bien, j'ai divorcé, déménagé, changé de boulot, je réfléchis à être coach moi-même, ou alors naturopathe, (mais c'est pas bien pratique avec le CPF) et j'ai adopté un perroquet.

PRÉSIDENTE : Un perroquet ?

COACHÉE : Oui ça me rappelle ma coach, il répétait tout ce que je disais.

PRÉSIDENTE : Bon passons, donc c'était un coaching prescrit ?

COACHÉE : Oui

PRÉSIDENTE : Quelle était la prescription ?

COACHÉE : Un problème de priorisation, mon manager voulait que je développe mes compétences sur outlook

PRÉSIDENTE : Et ?

COACHÉE : Et bien grâce à ma coach, j'ai identifié que le problème était mes réactions émotionnelles aux notifications de message

PRÉSIDENTE : Donc vous avez désactivé les notifications ?

COACHÉE : Non, ma coach pensait qu'il valait mieux que je les affronte

PRÉSIDENTE : Vous vous foutez de ma gueule ?

COACHÉE : Non, c'est souvent le cas dans les prescriptions, les managers ou les RH identifient des symptômes et prescrivent des coachings pour externaliser leur résolution. Mais la plupart du temps ils n'ont pas conscience des problématiques et des

ressentis des coachés. D'ailleurs, ils font souvent partie du problème.

Enfin, je dois reconnaître que dans mon cas, avec outlook, c'était quand même un peu extrême

Enfin, excusez-moi Mme la présidente, mais j'entends des jurés rigoler, ce ne sont pas des conditions, et je me sens méprisée. Pourriez-vous s'il vous plait faire la police de l'audience ?

PRÉSIDENTE : Vous avez raison, messieurs dames, s'il vous plait.

(prenant qqn à parti, méprisant) Qu'est-ce qui vous fait rire vous ?

Reprenons, ce que vous disiez sur les managers, les rh et les vraies problématiques du coaché, ça semblait intéressant, et ça nous aidera peut-être à mieux comprendre ce que fait un coach. Même si vu d'ici, il me semble quand même que la réponse évidente à votre problème était de désactiver les notifications. Un coaching n'est pas une thérapie tout de même !

COACHÉE : Justement, les coachs sont en permanence confondus avec les consultants et les pys alors qu'ils ne sont ni l'un ni l'autre. Cela déforme beaucoup la vision courante que l'on a de leur métier.

PRÉSIDENTE : Allons bon, pourquoi donc ?

COACHÉE : C'est compliqué à expliquer, mais est-ce que je peux faire un schéma ? *(dessine un triangle)*. Il y a la personne, le problème, et la relation de la personne au problème. Un consultant aurait résolu le problème à ma place et aurait coupé les notifications mais ne m'aurait pas permis d'apprendre. Un psychologue se serait intéressé à ma personne et aux causes (il imite : « votre problème vient de votre enfance, la notification d'outlook c'est le symbole de votre père qui dit non à votre désir de votre mère. Lacan, les noms du père vous connaissez ? »). Alors que le coach, lui s'intéresse à la façon dont je vis le problème et aux solutions que je peux mettre en œuvre. Moi, pas quelqu'un d'autre à ma place, moi.

PRÉSIDENTE : Non, mais, c'est tout ?

COACHÉE : Bien sûr que non, vous pensez bien que s'il n'y avait eu que ça je n'aurais ni divorcé, ni acheté un perroquet

PRÉSIDENTE : Bon, alors quoi d'autre ?

COACHÉE : Et bien, un bon coach, et le mien était excellent sait mobiliser de nombreuses compétences

pour aider son coaché à identifier des solutions qu'il pourrait apporter à ses problématiques. Par exemple, créer une alliance solide entre le coach et le coaché (« Je comprends cher coaché, votre point de vue est tout à fait légitime »), faire exprimer les émotions (« Comment vous sentez-vous ? Est-ce de la colère ? De la rage ? De la folie furieuse ? »), investiguer la problématique du coaché par exemple à travers des approches systémiques ou de sociologie des organisations (« Et si vous étiez un martien, comment verriez-vous la situation ? »), confronter les non-dits (« J'ai l'impression qu'il y a un éléphant dans la pièce. Pourquoi ne pas simplement dire à votre patron ce que vous pensez de lui ? ») et enfin, aider le coaché à monter en énergie une fois qu'il a identifié une solution (« Bon, sur le sujet, je pense que ce qui marcherait bien ce serait des petits pas. Peut-être même des tout tout petits pas dans votre cas... »). Cette vision du coaching est d'ailleurs fort bien décrite dans l'ouvrage *Renouvelez vos coachings*, ESF éditeur, 22€, ISBN 978-2710131878 de Matthieu Pometan, qui incidemment est le metteur en scène de cette pièce.

PRÉSIDENTE : Bon, passons, ce n'est pas parce que le metteur en scène aimerait faire sa promotion en ce lieu, que nous comédiens sommes obligés de consentir à cette vulgaire démarche. Revenons-en aux faits, rien que les faits. Comment avez-vous choisi votre coach ?

COACHÉE : Oh, ça vous savez, déjà c'est ma RH qui a présélectionné des coachs, et puis alors ma RH côté choix de coach, c'est au feeling et aux likes sur linkedin et puis rien d'autre. Du coup, après, c'était à moi de me farcir le boulot, donc j'ai un peu cherché sur internet, j'ai enquêté, j'ai pas trouvé grand-chose, mais bon, je suis qd même arrivé à quelques certitudes :

1. Déjà, il y a un minimum, c'est que le coach soit certifié, et là moi je suis pas suicidaire, je rouvre pas le débat sur les écoles. Et d'ailleurs en parlant de débat que je ne rouvre pas, je ne rouvre pas non plus le débat sur les fédérations de coaching. ICF, EMCC, Sf Coach, ça me dépasse, c'est des bonnes intentions à chaque fois mais ça me dépasse.
2. Ca, ça serait une première étape. Au-delà de ça, ce n'est pas trop demander qu'il soit en thérapie et en supervision.

PRÉSIDENTE : Hein ?

COACHÉE : Ben oui qd même, vous savez bien, ça apporte quelques garanties tout de même : la supervision pour prévenir des dérives dans ses pratiques et la thérapie

pour travailler sur ses zones d'ombres de façon à éviter autant que possible de tomber dans la manipulation du coaché.

PRÉSIDENTE : Ses zones d'onde ?? Laissez tomber, le temps nous manque. Quoi d'autre ?

COACHÉE :

3. Ensuite, et c'est peut-être ça le critère le plus pertinent pour des RH, à moins d'être coach et d'avoir écrit une thèse sur le coaching, le mieux c'est qd même de se fier aux recommandations d'anciens clients et de personnes de confiance. C'est vraiment un bon axe de réflexion, mais il ne faut pas perdre de vue qu'un bon coach peut avoir des échecs et un mauvais coach quelques réussites.

PRÉSIDENTE : Tout ça pour ça ?

COACHÉE : Désolé

PRÉSIDENTE : Bien, merci. Mme. la Procureure, Maître, avez-vous des questions pour le témoin ?

PROCUREURE : Non

AVOCAT : Non

Scène 4 : Interrogatoire DRH

PRÉSIDENTE : Bien, en ce cas, nous allons passer à l'interrogatoire de Mme Robert. Mme Robert ? Donc vous êtes Charlotte Robert, DRH, je dirais même meilleure DRH du monde. Le texte m'oblige même à dire, et votre profil LinkedIn le confirme que vous êtes à l'écoute de nouvelles opportunités tout particulièrement dans le domaine de l'accompagnement holistique, tendance yoga méditatif. Vous êtes également partie civile au procès.

DRH : C'est exact

PRÉSIDENTE : Vous étiez la cliente commerciale de l'accusée et prescriptrice du coaching pour lequel elle comparait devant ce tribunal.

DRH : Absolument

PRÉSIDENTE : Bien. Que lui reprochez-vous ?

DRH : Le problème c'est le déroulé et les résultats obtenus. A savoir la coachée est transformée, mais sa première action après le tripartite de clôture a été de démissionner de l'entreprise. Dit autrement, à travers ce coaching, j'ai financé son employabilité. Je dirais même je l'ai financée à prix d'or. Tout ça pour dire qu'au

final, on ne maîtrise RIEN dans un coaching. D'ailleurs, la coach aurait clairement dû me proposer un dispositif permettant de maîtriser ou au moins d'orienter les réactions de la coachée. Et puis, j'avais certes été prévenu que tout était confidentiel, mais à ce point, là c'était vraiment la boîte noire ; et je crois bien savoir pourquoi. Je sais de source sûre, que si les coachs ne passaient pas leur temps à faire de la psycho, de la thérapie au long cours et autres choses n'ayant pas leur place en entreprise, ils attacheraient bien moins d'importance à leur foutue confidentialité ! Et puis en plus, la psycho, c'est la mutuelle qui finance, pas le plan formation... Parce que là mon plan formation, j'ai plus qu'à attendre l'an prochain !

PRÉSIDENTE : Je vous remercie pour votre réponse circonstanciée, M. L'avocat de la défense, Maître, avez-vous des questions au témoin ?

AVOCAT : Oui. Madame Robert. Pouvons-nous revenir sur chacun de vos arguments ? J'ai noté l'absence de maîtrise du déroulement, en partie dû à la confidentialité d'une part et le coût d'autre part. Est-ce exact ?

DRH : Oui.

AVOCAT : Commençons par la confidentialité. Acceptez-vous l'idée que la confidentialité du coaching doit être conservé ?

DRH : Oui, globalement.

AVOCAT : Globalement ?

DRH : Je pense que le coaché doit avoir un sentiment de confidentialité, mais en cas d'urgence, il me semble important que le coach puisse lever le secret.

AVOCAT : « un sentiment de confidentialité », « un secret globalement gardé »... Madame, un secret globalement gardé, ce n'est plus un secret, c'est un ragot.

Élargissons notre réflexion, l'accusée nous a tout à l'heure expliqué que, selon elle, pour qu'un coaching soit efficace, les demandes devaient venir du coaché, qu'elle ne pouvait pas décider des sujets sur lesquels travailler

DRH : Oui, cela, je l'entends. Mais néanmoins, si elle était vraiment douée, elle aurait dû pouvoir amener la coachée à travailler quoi qu'il en soit sur les sujets importants. Peut-être même sans que la coachée ne s'en rende compte.

AVOCAT : Ne serait-ce pas de la manipulation ? Et quand bien même, pensez-vous sincèrement qu'il soit possible d'empêcher un coaché – ou a fortiori qui que ce soit – d'aller là où il a envie d'aller ?

DRH : Bien sûr. C'est mon boulot de DRH de prévoir les comportements.

AVOCAT : Je vous propose de faire un test, voulez-vous ? Demandez-moi d'écrire l'alphabet

DRH : Comment ça ?

AVOCAT : Oui, demandez le moi. C'est simple, Non ?

DRH : écrivez l'alphabet ...

AVOCAT : Bien (*il commence à écrire de travers*)

DRH : A l'horizontale... (*l'avocat écrit en alternant majuscule et minuscule*)

Si vous aviez été dans mon entreprise je vous aurais déjà viré...

AVOCAT : Sans doute, mais dans un coaching ce n'est pas possible du fait de la confidentialité. Vous êtes donc d'accord, qu'au moins dans le cadre d'un coaching, on ne peut contraindre un coaché à faire exactement ce que l'on souhaite qu'il fasse ? il y a toujours un degré de liberté.

En conséquence, il faut nécessairement un contrat de confiance entre le coaché et son n+1 et cette base est indispensable pour que les résultats du coaching puissent être comparés à la prescription.

Cette relation entre le coaché et son prescripteur, le coach ne peut en prendre la responsabilité, elle lui est étrangère. Il ne peut même prendre le risque d'alerter : ce serait risquer de briser l'alliance entre coach et coaché, et s'il y a un dieu pour les coachs, il sait que l'alliance est le facteur le plus documenté d'efficacité d'un coaching.

Venons-en au coût. A ce sujet, vous pourriez en prendre ombrage de deux façons. Soit des couts du prestataire que vous avez spécifiquement choisi, soit des couts moyens d'un coaching. Sous quel angle souhaitez-vous que nous abordions cette question ?

DRH : Les deux ! 15 000€ pour un coaching ce coup ci ! Mais ne serait-ce que le coût moyen d'un coaching, pour un coach dans la moyenne, 6000€ pour quoi, 20 heures de travail ?? Qu'est-ce que je fais moi ? Je paye des retraites dorées ? Je finance de nouveaux multimillionnaires ? Des Crésus ? Des Pachas ? Des nababs ?

AVOCAT : Était-ce la première fois que vous faisiez appel à cette coach ?

DRH : Non, la deuxième ; la première ça s'était bien passé, tout était formidable, les résultats étaient au rendez-vous, c'était même tellement éloigné de ce que j'achète d'habitude que j'étais prête à la payer deux fois plus cher ! Le R.O.I. était juste DINGUE

AVOCAT : (*hypnotisant*) AH ! ET bien, fermez les yeux, replongez-vous dans cet état d'esprit. Qu'est-ce que cette réflexion vous apporte pour le problème qui nous occupe aujourd'hui ?

PROCEUREURE : Maître, à nouveau, où mènent ces questions ? Mme la présidente, l'avocat de la défense est en train d'utiliser une technique de coaching qui s'appelle la visualisation et qui n'a rien à faire dans le procès d'un coach !

PRÉSIDENTE : (rouvre les yeux) Pardon ? Mme la procureure, je suis en train de percevoir tout un univers de possibles

PROCEUREURE : Mais enfin Mme la présidente, s'il vous plaît

AVOCAT : (à part toujours hypnotisant) Nous pourrions par exemple entendre maintenant le témoignage favorable d'une équipe coachée par le même coach

PRÉSIDENTE : Mme la procureure, que diriez-vous d'entendre maintenant le témoignage de l'équipe qui avait été accompagnée par la même coach ?

PROCEUREURE : (déboussolée) Mais enfin, ce n'est pas au programme Mme la présidente

AVOCAT : Et si c'était une opportunité ?

PRÉSIDENTE : Mesdames, messieurs, je vous remercie pour la qualité de vos propos en séance. Nous allons maintenant écouter l'équipe coachée par l'accusée. Je pense qu'il s'agit d'une réelle opportunité pour notre compréhension du sujet.

Scène 5 : Interrogatoire équipe

PRÉSIDENTE : Mesdames, bonjour

(*hochement de tête de l'équipe*)

PRÉSIDENTE : Vous êtes la direction générale de l'entreprise B, et vous avez été accompagnées par l'accusée au cours d'un coaching d'équipe, c'est bien cela ?

(*deuxième hochement de tête*)

Le procès du coaching

PRÉSIDENTE : Nous cherchons ici à mieux comprendre les tenants et les aboutissants d'un coaching d'équipe. Pouvez-vous nous éclairer ? Quel est l'élément principal que vous avez retiré de ce coaching d'équipe ?

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : Et bien je dirai que nous avons appris à

LES TROIS ÉQUIPIÈRES : parler d'une seule voix

PRÉSIDENTE : C'est en effet très impressionnant. Qu'est-ce qu'un coaching d'équipe ?

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : C'est un dispositif ou les coachs

2^È ÉQUIPIÈRE : (oui les, car ils interviennent toujours en binôme pour les équipes)

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : accompagnent les équipes dans la prise de conscience et la modification de leur mode de fonctionnement propre.

3^È ÉQUIPIÈRE : Ce sont des choses qui passent sous les radars d'habitude.

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : Par exemple comment une équipe de direction décide ou pas

2^È ÉQUIPIÈRE : régule ses conflits,

3^È ÉQUIPIÈRE : construit de la sécurité psychologique pour que chacun de ses membres se sente à sa place.

LES TROIS ÉQUIPIÈRES : Et tout ça grâce

2^È ÉQUIPIÈRE : au coach

3^È ÉQUIPIÈRE : (*en même temps*) à nous

La 1ère équipière regarde le 2^e

2^È ÉQUIPIÈRE : au coach

puis le 3^e

3^È ÉQUIPIÈRE : à nous

2^È ÉQUIPIÈRE : grâce au coach

3^È ÉQUIPIÈRE : plutôt grâce à nous

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : Mesdames, il me semble que nous avons un conflit. Régulation s'il vous plaît. Les 4 étapes de la communication non violente. Votre constat ?

LA 2^È ET LA 3^È ÉQUIPIÈRE : Nous ne sommes pas d'accord sur grâce à qui ces changements ont eu lieu

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : Votre émotion ?

3^È ÉQUIPIÈRE : mépris

2^È ÉQUIPIÈRE : (*exagérant*) énervement

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : mépris envers qui ou quoi ?

3^È ÉQUIPIÈRE : envers cette idée que le coach est responsable de nos changements, enfin, ils ne peuvent pas avoir le beurre et l'argent du beurre ces coaches, les changements c'est nous qui les mettons en œuvre

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : énervement ?

2^È ÉQUIPIÈRE : contre ce dénigrement de notre coach, c'est quand même elle qui nous a poussé à changer. Et puis elle est tellement attentionnée !

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : besoin derrière l'émotion ?

3^È ÉQUIPIÈRE : reconnaissance de nos efforts

2^È ÉQUIPIÈRE : acceptation que cette coach est chouette !

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : demande et résolution du conflit ?

3^È ÉQUIPIÈRE : Reconnaissance que c'était

2^È ÉQUIPIÈRE : Un travail partagé

3^È ÉQUIPIÈRE : Entre elle et nous ?

La 2^e et la 3^e tapent dans leurs mains, La 1^{ère} sourit puis les trois regardent autour d'elles

1^{ÈRE} ÉQUIPIÈRE : Vous voyez madame la présidente, depuis la fin de notre coaching, nous fonctionnons comme ça en permanence, et je dirais même que ça donne envie aux autres services de faire pareil autour de nous

PRÉSIDENTE : (*blasé*) Très bien. Madame la procureure, Maître avez-vous des questions ?

LA PROCUREURE ET L'AVOCAT : Non, Madame la présidente, pas de question pour moi, je vous remercie

PRÉSIDENTE : (*souçonneuse*) Bien. Avez-vous besoin de plus de temps pour préparer vos réquisitoires et plaidoiries ?

PROCUREURE : Nous

AVOCAT : Sommes

PROCUREURE : Prêts

AVOCAT : Madame

PROCUREURE : La

AVOCAT : Présidente

PRÉSIDENTE : Et bien dans ce cas, je clos les débats, nous allons maintenant entendre le réquisitoire et la plaidoirie, c'est à vous

(ils se lèvent en même temps, vont au même endroit, la proc renvoie l'avocat d'un geste de la main et sort de ce jeu)

Scène 6 : Réquisitoire

PROCUREURE : Très honorés Mesdames et Messieurs les jurés. Il est rare que j'ai à requérir dans un tel procès. A voir la pauvreté des arguments de la défense, il est même probable que mon silence suffirait à vous convaincre de déclarer l'accusée coupable.

Sans doute à ce moment du procès vous sentez-vous néanmoins un peu perdus. Les interrogatoires ont été riches, je dirais même mouvementés. Il vous faut garder en mémoire les faits pour lesquels l'accusée comparait devant nous aujourd'hui : elle est accusée d'escroquerie, c'est-à-dire, de ne pas avoir les compétences nécessaires pour réaliser la prestation qu'elle avait contractualisé. Le fait que la coachée ait quitté l'entreprise et que donc les résultats n'aient pas été atteints ne l'aide pas.

Certes, elle ne fait pas partie de ces coaches qui se cachent derrière un outil, un test de personnalité. A ce titre elle semble conscient de l'effet Barnum : Nous nous reconnaissons tous dans une description vague de notre personnalité, et les différents tests ne servent souvent qu'à créer des routines de communication : « il est rouge », « il est bleu », bien en dessous de leurs promesses, et emmenant leurs défauts avec leurs qualités

Par ailleurs ses états de service lui font honneur, et je dois dire que j'ai notamment été impressionnée par la qualité d'équipe des derniers témoins.

Mais pour atteindre ces résultats, nous l'avons entendu des témoins eux-mêmes, la coach était-elle indispensable ? L'équipe n'aurait-elle pas changé par elle-même de toute façon ?

Ou bien, n'importe quel intervenant n'aurait-il pas permis les mêmes résultats ? Cette question nous renvoie à l'effet Hawthorne : nous changeons, dès lors qu'un tiers nous porte attention.

A partir de là, s'assurer de la qualité d'un coach semble relever de la gageure. Chacun pourra aller de sa théorie, de son approche, vendre plus cher ses prestations sans qu'aucun au final ne se démarque de l'effet Hawthorne.

Que dans beaucoup de cas cette relation puisse faire du bien, je le comprends. Mais quand bien même vous conviendrez qu'il ne s'agira jamais que d'un ersatz de confessionnal !

Je vous demande de déclarer l'accusée coupable d'incompétence et d'escroquerie dans le cas qui vous est soumis.

Scène 7 : Plaidoirie

PRÉSIDENTE : Merci Madame la procureure. Maître ?

AVOCAT : Merci Mme la présidente.

Mesdames et messieurs les jurés. Vous avez entendu Mme la Procureure ? Vous avez compris ce qu'elle a dit ?

Elle veut que vous condamniez l'accusée, parce que sa coachée a fait usage de sa liberté et a quitté l'entreprise.

Le début de la mésentente vient de là, réellement de là ! Mme la DRH le disait elle-même, d'autres coachings se sont extrêmement bien passés avec cette coach.

Avant de vous prononcer sur cette accusation d'incompétence, d'escroquerie, il vous faut comprendre le positionnement d'un coach. En une phrase c'est un catalyseur, rien d'autre. Tous les problèmes qu'une entreprise rencontre finissent toujours par se résoudre d'eux même, en un temps plus ou moins long, avec une issue plus ou moins bonne, et des dégâts sur le chemin plus ou moins importants.

Le coach ne fait qu'accélérer ce process, en favorisant des prises de conscience qui permettent de limiter les dégâts. Certes la coachée a démissionné, et en cela, sa liberté est inaliénable. On pourrait d'ailleurs s'interroger sur la qualité de son travail si elle était restée malgré tout, en désirant partir.

Alors bien sûr, Mme la Procureure a raison de vous amener à vous interroger sur l'effet Hawthorne. Cet effet est un pavé dans la chaussure de tout coach sérieux. Et il doit s'interroger en permanence sur ce qui l'en sépare.

A ce titre deux éléments me semblent convaincants :

- Le premier, est la capacité du coach à confronter, c'est-à-dire à emmener le coaché sur ses zones d'ombres, à dire ce que personne ne dit. Dit autrement, à s'éloigner de la calinothérapie. J'en conviens, du point de vue de ce tribunal et a fortiori d'un prescripteur, il est difficile de discriminer entre un coach confrontant, et un calinothérapeute.

- Le deuxième est plus accessible. Lorsque Mme la Procureure renvoie tous les coachs et leurs théories dos à dos face à l'effet Hawthorne, elle oublie ou feint

Le procès du coaching

d'oublier que toutes les théories organisationnelles ne se valent pas. Certaines, notamment celle de Crozier et Friedberg s'appuient sur de solides résultats académiques, et les entreprises ont tout à gagner à s'y familiariser.

Pourquoi ces deux points ? Parce que sur eux deux, l'accusée, dans nos échanges avec elle, m'a semblé avoir fait preuve de la plus grande rigueur, beaucoup plus sans doute que la moyenne des coachs. Partant de là, nous pouvons certes reprocher au coaching en tant que discipline de ne pas avoir la même maturité dans son approche que la comptabilité, mais les sujets traités sont différents. Nous parlons ici d'humain, dans toute sa complexité.

Je vous demande de reconnaître l'accusée innocente de tous les faits qui lui sont reprochés. Au moment de délibérer, gardez en tête que les entreprises font en général appel aux coachs pour des sujets qu'elles ne savent pas résoudre autrement, ce qui sans doute pourrait les inciter à un peu de tolérance sur les pratiques.

(L'accusée joue distraitement avec ce qui pourrait être une poupée vaudou)

PRÉSIDENTE : Merci Maître, mesdames et messieurs, vous allez maintenant vous retirer pour délibérer et voter quant à la culpabilité ou l'innocence de l'accusée. C'est-à-dire, je vous le rappelle : innocent, la mise en œuvre de l'action de coaching était pertinente dans le cas qui nous préoccupe ; ou coupable, et bien, c'était de l'escroquerie.

Scène 8A : Verdict coupable

PRÉSIDENTE : L'accusée est déclarée coupable. Avant de revenir sur les fondements, je dois encore ajouter ceci : certains jurés ont voté coupable et d'autres innocents.

Sur le fond, le tribunal reconnaît que l'accusée a agi de bonne volonté et sans chercher à tromper. Dans cette escroquerie, elle est sans doute sa première victime

Néanmoins, à travers ses tarifs, ses pratiques, ses postures ce tribunal considère que cette coach s'affranchit de ce qui fonde l'entreprise moderne. Tous ici, nous avons à faire face à des engagements de résultats, et il n'est pas raisonnable que certains prestataires puissent s'en défaire.

Les frais de justice sont à la charge de l'accusée, son mandat d'écrou est maintenu. Les jurés sont libérés de leurs obligations avec nos remerciements, et peuvent dès à présent aller au buffet. La séance est levée.

Scène 8B : Verdict innocent

PRÉSIDENTE : L'accusée est reconnue innocente. Avant de revenir sur les fondements, je dois encore ajouter ceci : certains jurés ont voté coupable et d'autres innocents.

Sur le fond, ce tribunal reconnaît que même si certaines pratiques de coaching peuvent être contestables, l'accusée s'est efforcée d'agir au mieux, y compris en ayant une vision critique de ses actions.

Quant à la décision de la coachée de quitter l'entreprise après le coaching, il en va de sa liberté, et le coach ne peut en être tenu pour responsable. Il s'agit ici d'un principe inaliénable, et le coaching ne saurait être utilisé par les entreprises pour le contrer.

Les frais de justice sont à la charge du ministère public, le mandat d'écrou de l'accusée est levé. Les jurés sont libérés de leurs obligations avec nos remerciements, et peuvent dès à présent aller au buffet. La séance est levée.