



Dossier Coaching & Dirigeants

Agenda

- Leadership : 30 minutes pour convaincre.
Dr. Dominique Béhague
Enseignant à l'Université de Cergy Pontoise
- Le coaching des dirigeants, essence du coaching ?
Dr. Sybil Persson
Directrice de l'école de Coaching de l'ICN
- Point de vue : Coaching de Dirigeants
Interview d'Yves Richez
Coach et membre de l'ICF
- Point de vue: Coaching de Dirigeants
Interview de Marc Lasseaux
Coach titulaire SF Coach
- Analyse détaillée du discours du Président N. Sarkozy et de Mme Royal
Dr. Dominique Béhague

YOUman

YOUman.fr premier portail
collaboratif de mise en relation
d'entreprises et de managers avec
des coachs sélectionnés

Editorial

Dirigeants et managers, savez-vous convaincre?

Tous ceux qui ont déjà eu à s'exprimer devant un auditoire constatent souvent qu'il est difficile d'évaluer son impact véritable et donc de savoir comment améliorer sa capacité à convaincre. Nous avons donc demandé à Dominique Béhague, spécialiste de la communication, de nous livrer les clés d'un bon discours en prenant comme exemple deux personnalités contrastées, Ségolène Royal et Nicolas Sarkozy. Cette étude n'est pas une critique politique mais bien une analyse technique qui illustre l'intérêt pour un manager de faire appel à des accompagnateurs ou coachs.

Cette interrogation spécifique de la force de persuasion et du leadership n'est bien-sûr qu'une des problématiques de plus en plus complexes auxquelles doit se confronter le dirigeant d'entreprise : communiquer, gérer les hommes, donner du sens. Enjeux d'autant plus difficiles que les hommes au sommet de la pyramide de l'entreprise se trouvent paradoxalement seuls comme nous l'explique Sybil Persson dans son article sur le coaching de dirigeants

Pour répondre à ces exigences de performances il existe de nombreuses solutions innovantes, dont le coaching, que nous développons dans ce dossier notamment à travers deux interviews complémentaires de coachs expérimentés, Yves Richez (International Coach Fédération) et Marc Lasseaux (Société Française du Coaching), qui répondent à nos questions sur les spécificités du coaching de dirigeants.

Ce dossier spécial vise donc à démystifier cette pratique en s'appuyant sur des points de vue de professionnels expérimentés du réseau YOUman. Retrouvez plus de 100 coachs et accompagnateurs sélectionnés sur notre site <http://www.youman.fr>.

Nicolas Maesani
Co-fondateur & Directeur de YOUman.fr

Perspective Leadership : 30 minutes pour convaincre.

Dominique Béhague, spécialiste de la communication et de la prise de parole en public, a choisi d'analyser un des derniers discours de Ségolène Royal et un de ceux du Président Sarkozy sur le pouvoir d'achat afin de déterminer les raisons pour lesquelles leur intervention télévisée n'a pas eu ou a eu l'impact recherché. Dans cette étude il répond à cette question en nous livrant quelques résultats extrêmement intéressants qui sont basés sur une analyse multimodale du discours. En effet il prend en compte, pour arriver à ses conclusions non seulement sa structure textuelle mais également les traces langagières identifiables (pauses, prosodie) et la gestuelle de l'orateur. Au total cela représente, pour une séquence de seulement 30 minutes, plusieurs centaines de données à rassembler et à traiter afin de répondre à la question : Qu'est-ce qui fait un bon orateur ?

Les conclusions de Dominique Béhague apportent quelques clés, pour tous ceux qui ont à convaincre afin qu'ils améliorent leur communication persuasive. Il répond à quelques questions que nous lui avons posées :

YOUman : Dans quel contexte avez-vous fait cette étude d'un discours d'un homme politique ?

Dominique Béhague : Ce travail a été réalisé dans la continuité de mes recherches de doctorat dont l'objectif

avait été de proposer un tableau synoptique le plus accompli possible des règles de communication verbales et non verbales dans le « discours » en général, en pointant le rôle de l'émotion exprimée pour convaincre. Mais de part la complexité de cette tâche, nous sommes restés modestes devant les résultats obtenus et, pour en conforter les conclusions les plus probantes. Nous avons donc décidé de prolonger ces travaux au domaine très spécifique des interventions médiatisées des responsables politiques ou syndicaux. L'intérêt principal que j'accorderais à ce travail, si nous le considérons comme un résultat en soi, réside surtout dans l'explicitation de modèles d'analyse de la prise de parole en public.

Pouvez nous expliquer votre démarche en quelques mots ?

D. B. Nous sommes d'abord partis de l'idée que les discours médiatisés de nos responsables politiques ne peuvent être analysés de façon intuitive et immédiate (quelques minutes après l'intervention).

En effet même si les commentaires journalistiques que nous pouvons lire ou entendre le lendemain de ces prises de paroles sont souvent brillants, ils peuvent être produits sur des formules à l'emporte pièce. Nous pensons par contre que ces interventions méritent que nous nous y attardions autrement afin de saisir ce qu'elles ont d'intentionnel, de non intentionnel ou d'idiosyncrasique. Pourquoi ? Tout simplement parce que ce rapport direct aux citoyens va décider à court et à moyen terme d'une politique et qu'en comprendre la singularité devrait nous éclairer. Pour ce faire nous avons donc constitué une base de données basée sur les enregistrements des discours qui ont



été proposés à tous les spectateurs. Nous les avons analysés de façon méthodique, scientifique afin d'en cerner les grands traits et vous proposer une analyse la plus possible détachée de notre subjectivité et surtout sans rapport avec notre histoire personnelle.

Quels sont les éléments que vous avez pris en compte dans l'analyse du discours ? En quoi cette analyse est différente des analyses existantes ?

D.B. : Nous avons réalisé une analyse des propos tenus par Madame Royal et par le Président de la République afin de rechercher de façon objective, systématique et quantitative différents indicateurs d'énonciation verbale (linguistique et prosodique), non verbale (gestuelle) et émotionnels. Nous faisons une analyse objective de faits basés sur des occurrences statistiques d'indices. Cette analyse est donc moins intuitive, moins spontanée mais nous évite de confondre réduction méthodologique et/ou ontologique puisque la lecture des indicateurs relevés prend en compte l'interdépendance des facteurs. Nous pensons que cette approche spécifique évite de tomber dans le parallélisme des analyses conventionnelles qui n'étudient qu'un seul mode de communication.

Par exemple, quels sont les points forts du discours de Nicolas Sarkozy ?

D. B. : Le Président a une bonne maîtrise du verbe. Il est dans l'action. Son discours est volubile, concis, précis, scandé, régulier. Il a toutes les qualités d'un leader charismatique par sa présence physique et par son expressivité oratoire. Il développe des arguments et donne du rythme à son énonciation en l'accompagnant de gestes de type communicatifs qui fonctionnent comme des marqueurs rhétoriques d'emphase. Il révèle par les variations de hauteur tonale de son discours une très grande conviction. La vision des faits qu'il présente est réaliste, authentique. Son

raisonnement est basé sur une logique démonstrative et argumentative. L'orateur utilise les techniques de l'éloquence pour séduire son public.

Quels sont au contraire ses points faibles qui peuvent expliquer les sondages qui montrent que M. Sarkozy n'a pas convaincu ?

D. B. : Au-delà de ses grandes qualités oratoires, M. Sarkozy montrent les quelques faiblesses suivantes:

- Il ne répond pas ou que très partiellement aux questions posées par les journalistes ;
- Il élabore une stratégie du faire comprendre (pédagogie) qui ne tient pas compte des représentations de son public car elle est très marquée de culture américaine ;
- Il a un discours paradoxal (omniprésence marquée de modestie, argumentation forte empreinte de maladresses ou antithétique)
- Une expression émotionnelle trop théâtralisée ;
- Une gestuelle riche mais dysharmonique (encodage des pensées).

Quels conseils pouvez-vous donner à un dirigeant ou un manager pour l'aider à améliorer l'impact de son discours ?

D. B. : Nous donnerons deux conseils. Le premier est formel : pour mettre en scène un discours il faut utiliser des gestes oratoires. Ceux-ci doivent se construire comme des postures en mettant en rapport un type de geste avec un type de parole afin d'éclairer l'allocution et d'accompagner le sens des mots pour leur donner de l'emphase. Ces gestes seront limités, appropriés afin d'éviter la démesure propre aux rhéteurs. Le deuxième conseil est plus conceptuel. Pour nous, un discours n'est pas uniquement une machine à rhétorique dont les figures savantes sont capables de rationaliser les problèmes en les traduisant sous formes d'arguments. Si

nous suivions uniquement cette démarche, nous serions dans une forme de discours dénuée d'émotions, quasi-pathologique, (« alexithymie discursive ») et le message serait réduit à l'expression d'une pensée opératoire (voir le travail de Plantin, Professeur à Lyon II). Par conséquent, nous pensons que l'orateur doit apprendre à développer et à cultiver une intelligence émotionnelle des situations en mobilisant le « *pathos* » afin de répondre aux questions et aux vraies préoccupations de ses destinataires. Si le discours est authentique, basé sur des valeurs, l'auditoire s'identifie à lui, recevoir et interpréter les arguments présentés comme recevables car va pouvoir se confondre à eux. Il existe donc une voie moyenne entre la raison et la passion : c'est celle de la persuasion qui positionne logique et sentiment, argumentation et séduction sur un même plan. C'est ce que nous travaillons quand nous sommes sollicités pour améliorer la prise de parole publique.

Vous pouvez consulter les conclusions détaillées de cette analyse dans le dernier article de ce dossier.

Dominique Béhague est spécialiste de la communication et professeur capétien depuis 1988 (Hôtellerie. Rest. Economie et Gestion). Détaché dans l'enseignement supérieur en 1995 comme PIUFM dans l'Académie de Versailles, aujourd'hui rattachée à l'Université de Cergy Pontoise. Il possède un DEA de psychologie des processus cognitifs et un doctorat en psychologie sociale (Université Paris 8). Il a effectué pendant une dizaine d'années des missions pour de grands groupes comme Nestlé France ou Davigel S.A.

Vous pouvez contacter et discuter avec ce professionnel sur [YOUman.fr](http://www.youman.fr), premier site collaboratif sur le coaching et l'accompagnement professionnel
<http://www.youman.fr>

Article

Le coaching des dirigeants, essence du coaching ?

Sybil PERSSON

Le coaching de dirigeant incarnerait dans sa pratique l'essence même du coaching. Il représenterait ce que Délivré (2002, p. 356) appelle le « summum du métier ». Être dirigeant, c'est être au contact de l'environnement, c'est faire évoluer la structure, c'est définir la vocation de l'entreprise, c'est agir au plan stratégique, autant de domaines sur lesquels le dirigeant peut avoir besoin d'être accompagné, pour faire face aux nouvelles attentes et aux contraintes organisationnelles qui pèsent sur lui. Mais être un dirigeant, c'est aussi, voire d'abord, créer de la représentation rappelle fort justement Chavel (2007) et accepter d'être fantasmé par soi-même et par les autres : le dirigeant est non seulement confronté à son idéal du Moi, mais aussi aux attentes d'autrui : « puisqu'il est le patron, il est censé tout savoir et avoir réponse à tous les problèmes » souligne Lenhardt (2002, p. 44).

L'objectif est ici de réaliser une lecture agrégée de ce qui se dit et s'écrit à propos du coaching des dirigeants. Pour cela, ceux dont les ouvrages se vendent le mieux, ceux qu'on pourrait appeler les

« stars » du coaching, ceux qui travaillent avec les puissants, construisent peu à peu une sorte de discours agrégé. Ce discours collectif dont personne ne revendique a priori la paternité constitue pourtant une sorte d'hypertexte qui se structure progressivement, la toile aidant, au risque de constituer une sorte de « vérité » qui se voudrait aboutie. Nous dégageons ici trois points : le dirigeant est seul, se faire coacher devient un marqueur social, et le coaching du dirigeant se décline à l'aide de fonctions spécifiques.

La solitude des managers dirigeants

Le dirigeant est seul, mais le coach est là ! « La principale raison qui motive une démarche envers un coach est le sentiment de solitude » affirme Malarewicz (2003, p. 7). « L'individu confronté à l'obligation du résultat se retrouve comme solitaire au milieu d'un entourage effervescent, fébrile, peu à l'écoute » remarque Bellenger (2003, p. 72). Solitude du pouvoir semble rimer avec perte de contact. Les cadres dirigeants au fur et à mesure qu'ils grimpent les échelons de la hiérarchie, se retrouvent de plus en plus seuls (Vergne-Cordonnier, 2003). De ce fait « les managers du haut de la pyramide connaissent de plus en plus « la solitude du coureur de fond » et les maladies de la réussite » constatait déjà Cruellas (1993, p. 9.) « Les dirigeants sont isolés plus que n'importe quelle autre catégorie d'acteurs de l'entreprise. Leur position, leur rôle dans l'entreprise, leur interdit souvent de se confier, de faire part de leurs difficultés à qui que soit » ajoute Maisons (1999, p. 27). « La fameuse solitude du manager, amplifiée chez les dirigeants, est loin d'être une

"Le dirigeant est non seulement confronté à son idéal du Moi, mais aussi aux attentes d'autrui : puisqu'il est le patron, il est censé tout savoir et avoir réponse à tous les problèmes"

formule toute faite » constate Forestier (2002, p.14). Dénué de N+1 le dirigeant ne peut compter sur un manager coach et ne saurait se faire coacher en interne. Le dirigeant peut être atteint de ce que Lenhardt (2002, p. 43) et Malarewicz (2003, p. 84) appellent le « complexe de l'imposteur ». Le dirigeant est enchâssé dans le paradoxe de la solitude comme moyen constitutif du succès : « c'est au moment où il a le plus besoin d'aide que le responsable est le plus seul » souligne Lenhardt, 2002, p. 42). Rien d'étonnant donc au constat que fait Malarewicz (2000, 2003) selon qui les premiers coachs de dirigeants furent leurs épouses, même si Lenhardt (2002) considère par ailleurs que la compétence des proches est toute relative en matière de coaching, dans la mesure où les liens affectifs entament l'objectivité.

Arrivé au sommet, le dirigeant peut vouloir y rester tout en craignant la confrontation à la situation et aux autres, que génère sa position (Malarewicz, 2003). Chavel (2001) fait écho en parlant de la solitude comme couplée parfois au sentiment d'impuissance pour le dirigeant chargé d'arbitrer entre des logiques différentes et confuses, au gré des restructurations successives. Charge de travail harassante, déshumanisation des rapports professionnels, course à la performance, emploi du temps éclaté et difficulté à se confier, le statut social de dirigeant peut se révéler lourd à porter (Forestier, 2002).



Le coaching intimiste versus marqueur social du dirigeant

Les dirigeants ne sont pas une population semblable à d'autres : « Les dirigeants s'informent, échangent, veillent, traitent des cas, sont à l'affût de conseil personnalisé, prennent du recul, mais ne se forment pas » (Gélinier et Muller, 2001, p. 23). Aussi préfèrent-ils se constituer en clubs d'échange ou se faire accompagner. Passeur du XXI^{ème} siècle, le coach occuperait aujourd'hui la sphère économique des grands patrons, au-delà de la sphère politique évoquée par la figure historique du conseiller du prince auprès des puissants. Il est « intéressant de noter que les bénéficiaires de ces aides faisaient partie des classes sociales les plus hautes, et occupaient des postes de pouvoir. Dans la société contemporaine, si les hommes de pouvoir au sens de « hommes politiques », sont toujours secondés de la sorte, les hauts dirigeants d'entreprises, ceux que l'on nomme les « grands patrons », les cadres dirigeants ou les hauts fonctionnaires sont également accompagnés » selon Vergne-Cordonnier (2003, p. 31-32).

Le coaching des dirigeants semble avoir fonctionné à l'origine sur un mode intimiste, voire occulte (Malarewicz, 2000) pour devenir ensuite une démarche de plus en plus naturelle (Cohen et Piazzani, 1996). « De plus en plus nombreux sont les dirigeants qui nous sollicitent pour que nous les accompagnions individuellement » remarquent les professionnels de la formation que sont Gélinier et Muller (2001, p. 22). Ainsi Pierre Hurstel (2002) alors qu'il est directeur de la Stratégie des Ressources Humaines chez Ernst & Young consacre plusieurs pages à la vision que développe son coach personnel, Gilles Panteix. Pour Chavel (ANVIE 2003), le coaching de dirigeants « participe de la sophistication des outils de développement de dirigeants qui marque actuellement la gestion stratégique des compétences : universités du management, procédures de gestion des cadres à haut potentiel (...) Bénéficiaire d'un coaching de dirigeant

est à la fois un signal valorisant et un challenge personnel ». Dans le paysage médiatique, le coaching de dirigeants semble évoluer en une marque de reconnaissance sociale (Albert et Emery, 1999 ; Forestier, 2002 ; Roussillon, 2002). Dirigeants ou cadres dirigeants coachés et coachs vedettes ou en voie de le devenir n'hésitent pas à s'afficher dans la presse, éventuellement en binôme coach-coaché, avec photos à l'appui et témoignages assortis.

Les fonctions du coaching de dirigeants

L'accompagnement des dirigeants peut prendre trois formes principales selon Gélinier et Muller (2001, p. 22) :

- le coaching maïeutique permettant d'éclairer le dirigeant qui ne peut s'exprimer devant ses pairs,
- le média-training ou entraînement spécifique avant une communication d'envergure,
- l'accompagnement individuel dans les périodes de changement.

" La fonction libératrice donne au coach une fonction de passeur, pour favoriser la mise en œuvre d'une stratégie latente, pour transformer, chez le dirigeant, une intention en action effective. "

Au-delà des formes que peut prendre l'accompagnement de dirigeants, Chavel (2001) propose une classification des fonctions que le coach est susceptible d'exercer auprès d'un dirigeant.

- La **fonction curative** suppose un coach qui soit empathique et patient. Le coaching sert de béquille pour le dirigeant particulièrement esseulé ou fatigué qui a besoin de prendre du recul sur sa situation.

- La **fonction de classement** permet une hiérarchisation des objectifs à poursuivre, des atouts personnels à mettre en œuvre, des compétences à requérir. Elle suppose un coach à l'esprit de synthèse développé, à l'aise dans la dynamique conceptuelle.
- La **fonction d'entraînement** permet la mise en œuvre d'une dynamique prospective grâce à un coach imaginatif, caméléon, apte à favoriser la démultiplication des énergies auprès des collaborateurs.
- La **fonction sacerdotale** a pour mission première d'asseoir l'autorité d'un dirigeant. Elle suppose chez le coach un sens politique couplé à une forte déontologie pour permettre la mise en rituel de la fonction de direction.
- La **fonction libératrice** donne au coach une fonction de passeur, pour favoriser la mise en œuvre d'une stratégie latente, pour transformer, chez le dirigeant, une intention en action effective. Le coach doit alors savoir particulièrement bien gérer le transfert en œuvre dans la relation.
- La **fonction de témoin** est en lien avec le pilotage de projets transverses. Elle suppose de la part du coach une fonction de supporter actif, apte à entraîner, à jouer le rôle de témoin sur le tableau de bord du dirigeant.
- La **fonction subversive** doit permettre la désacralisation des fonctions tant de dirigeant que de coach. Elle favorise chez le coaché réalisme et authenticité, permet un dépassement des tabous possibles et aiguise sa fonction critique.

Le coaching de dirigeant, par l'importance des problématiques d'entreprise sous-jacentes qu'il traite, par le statut même des acteurs en jeu, et par les secrets qu'il renferme, peut en partie être démystifié, sans pour autant perdre son aura. La vague de médiatisation autour du coaching et de ses acteurs vedettes contribue à socialiser, à légitimer un

phénomène sans pour autant révéler sa nature profonde. Reste ainsi une part de mystère, qui rend difficile toute connaissance classiquement avérée de la relation qui se tisse alors dans l'intimité d'un coaching, malgré tout ce qui peut en être dit. Le coaching du dirigeant, comme Rappin (2005) le rappelle clairement, doit pouvoir assumer sa mission initiatique au service d'une élite : il évitera dès lors les rivages d'une psychologie en kit pour mieux fréquenter la philosophie, l'art, la poésie, l'aphorisme et l'humour.

Sybil PERSSON dirige l'École de Coaching à l'ICN Ecole de Management. Docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Nancy, elle est Professeur Associé du Département Ressources Humaines et Systèmes d'informations depuis 15 ans. Sybil a une expérience conséquente en conseil et formation en entreprise, notamment pour accompagner les managers, les dirigeants et leurs équipes en période de changement. Ses activités de recherche concernent le coaching en entreprise, les valeurs des dirigeants et le fonctionnement des groupes de travail. La démarche s'appuie sur une approche anthropologique du management, prenant en compte les contributions théoriques de différentes disciplines des sciences sociales. Elle est l'auteur de "Méthodes de communication interpersonnelle" (Eska, 3^{ème} éd., 2006) et a co-dirigé avec Vincent Lenhardt l'ouvrage collectif « Le coaching entre psychanalyse et problem-solving » (Eska, 2006).

Vous pouvez contacter et discuter avec ce professionnel sur [YOUman.fr](http://www.youman.fr), premier site collaboratif sur le coaching et l'accompagnement professionnel
<http://www.youman.fr>

Références bibliographies

ALBERT É. et EMERY J.-L. (1999), *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, Éditions d'Organisation.

ANVIE (2003), « *Le coaching : quels usages pour quels enjeux ?* », *Comptes rendus de l'atelier des 13 et 22 mai*, 38 p. et 47 p.

BELLENGER L. (2003), *Comment manager les grands coachs sportifs. Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise*, ESF, Collection Formation Permanente..

CHAVEL T. (2001), *Le coaching démystifié Comment réenchanter le management*, Demos.

CHAVEL (2007), *Le coaching du dirigeant Retrouver le sens de son action*, Eyrolles.

COHEN D. et PIAZZINI V. (1996), « *Du conseil aux entreprises au coaching de dirigeants et de cadres dirigeants* », *Personnel ANDCP*, n° 368, mars avril, p. 19-22.

CRUELAS P. (1993), *Coaching un nouveau style de management*, ESF.

DELIVRÉ F. (2002), *Le métier de coach*, Éditions d'Organisation.

FORESTIER G. (2002), *Regards croisés sur le coaching*, Éditions d'Organisation.

GÉLINIER O. et MULLER J.-L. (2001), « *Les dirigeants entre permanence et imprévisibilité* », *Actualités de la formation permanente*, n° 172, mai-juin, p.16-23.

HURSTEL P. (2002), *L'entreprise réparatrice ou le nouvel épanouissement*, Maxima.

LENHARDT V. (2002), *Les responsables porteurs de sens Culture et pratique du coaching et du team-building*, Insep.

MAISONS C. (1999), *Le coaching stratégique*, Maxima, Collection Institut du management d'EDF et de GDF.

MALAREWICZ J.-A. (2000), *Systémique et entreprise*, Village Mondial

MALAREWICZ J.-A. (2003), *Réussir un coaching-Grâce à l'approche systémique*, Village Mondial.

RAPPIN B. (2005), *Le réenchancement du coaching*, Éditions Charles Antoni L'Originel

ROUSSILLON S. (2002), « *Le coaching, une alternative à la formation et au conseil* », *Management & Conjoncture Sociale*, n° 615, été, p. 6-15.

VERGNE-CORDONNIER C. (2003), *Enquête de terrain sur le coaching, Ce qu'en pensent les entreprises, les coachs et les coachés*, Maxima.

Point de vue

Le coaching de dirigeants

Interview d'Yves-Richez

YOUman : Qu'est-ce que le coaching de dirigeants ?

Yves-Richez : C'est un coaching (presque ¹) identique à tout autre coaching. L'une des grandes différences (peut-être) réside dans le fait qu'un dirigeant (dans le cas de cet écrit je parle de dirigeant, ou plutôt d'entrepreneur² ayant fondé son entreprise) est une personne porteuse d'un « rêve » personnel, d'une motivation unique. Un quelque chose qui n'appartient qu'à lui et pour lequel il « entraîne » d'autres que lui dans l'aventure. Cela le rend à la fois « attirant » et « seul ». Le terme est sans

¹ Mettant ce « presque », je souhaite souligner l'idée qu'il puisse exister différents types de coaching. Fondamentalement, pour ma part, il n'y a aucune différence entre coacher un dirigeant et un « non » dirigeant d'entreprise. La différence c'est la projection « gonflée » d'idée qui lui a été prodiguée. Le dirigeant est et reste un « homme ». Un humain avec ses questions, ses paradoxes, ses rêves, ses doutes, ses cauchemars, ses émotions, ses « idées ». Pour ma part, j'y suis « indifférent », c'est à dire que je vide de toute « idée », tout « discours », tout « savoir » me permettant de (trop) comprendre. Dès que je (com)-prends (com, avec) alors je m'alourdis de ce « trop » qui, soudain, encombre le cheminement. Dès lors où le coach, fondamentalement travaille à la réduction de la distance entre le potentiel et la réalité à atteindre, la fonction ou le titre, me semble-t-il se « dégonfle » de leur importance, du moins pour le coach.

² Il me semble important, en effet, de nuancer ou de questionner l'idée entendue dans le « terme » de dirigeant. Est-ce celui qui crée son entreprise, est-ce celui qui reprend une entreprise, est-ce celui qui est salarié d'une entreprise (PME/PMI/Grand Groupe) ? Car entre celui qui est libre de son mouvement et celui qui décide au regard d'un fond d'investissement ou d'actionnaires, il y a un « univers ». Il me faudrait ensuite nuancer le dirigeant de l'entrepreneur, etc.

équivoque : dirigeant, celui qui « conduit vers ».

La posture du coach est, de mon point de vue, assez temporaire (au regard de mon expérience). C'est un espace temps dans lequel il travaille avec le dirigeant et contribue à l'explicitation de sa vision. Quand je dis expliciter, je dis, « rendre visible l'implicite contenu autant dans son esprit que dans son propos ». C'est ensuite un travail visant à le rendre autonome de « soi ». C'est à dire, en capacité de définir son fonctionnement au regard de ses propres lois de vie. Quant au « soi », j'entends cette idée du « regard de l'Autre » porté sur lui au quotidien. En cela, je parlerais volontiers de « muscler » sa *confiance en soi*. Et là, cette expression est littéralement à prendre au pied de la lettre « *confidencia*, être sûr de ses forces », puis la mettre au service de ce quelque chose à la fois admiré et critiqué par le « penser » commun. Le dirigeant est seul. Ce n'est ni une évidence, ni une idée courue, c'est un « réel » dans et par lequel le dirigeant vit et évolue à chaque instant de sa vie.

“ Le dirigeant (...) est une personne porteuse d'un « rêve » personnel, d'une motivation unique. Un quelque chose qui n'appartient qu'à lui et pour lequel il « entraîne » d'autres...”

Quelles sont les demandes les plus fréquentes des dirigeants que vous avez rencontrés ?

La demande (bien souvent implicite) est un espace de « frottement », c'est à dire un espace où quelqu'un n'ayant ni peur d'eux, ni fantasmant sur eux est capable de les pousser dans leur retranchement au regard de questions et/ou d'objectifs

importants pour eux. Cette mise à l'épreuve ne se fait qu'en écoutant l'essentiel du propos et en vidant de toute idée l'enrobage.

Ces questions concernent (surtout) leur « position » au regard du groupe (de l'Autre), le doute au regard de choix stratégiques pris ou à prendre, la peur devant l'inconnu, le questionnement (presque) perpétuel devant les éternels choix (donc devant les éternelles décisions), enfin, peut-être, un espace d'échange *d'égal à égal*³. Dans cette dernière idée, je me souviens d'un dirigeant ayant épuisé plusieurs coachs « trop gentils ». Il recherchait une personne capable de ne pas « se briser » devant lui (pour reprendre son terme).

Une autre demande est la « pause » nécessaire pour faire un point sur son « voyage ». Où en suis-je dans mon projet ? Fais-je les bons choix ? Etc.

Il y a encore un aspect, pas anodin, provenant de la part d'un « jeune » dirigeant (quand je dis jeune, je ne parle pas de l'âge, mais bien d'un début dans la création d'entreprise) qui souhaite appréhender ses talents avec le maximum de justesse pour mieux les canaliser au vu de son projet. En cela, il y a un travail d'évaluation des dits potentiels pour une orientation optimale en cours et sur l'action. Enfin, il y a une demande souvent imprécise de définir une stratégie, c'est à dire développer une capacité à appréhender dans l'environnement les variables porteuses « d'effets » positifs.

Pouvez-vous donner deux ou trois exemples de coaching que vous avez conduit avec des dirigeants ?

Je me souviens d'un dirigeant (qui n'en était pas encore un). C'était il y a dix ans. Il possédait un (petit) commerce de 30 m2. Il me contacte à l'époque par le « bouche à oreille ». Il était rempli de passion, mais « fantasmait » ses rêves. Je pose souvent la question : « *quel est votre rêve* » ? Lui me répond qu'il veut un

³ Par « égal à égal », j'entends l'idée ni relation hiérarchique, ni enjeux entre les deux.

« coupé 500 SL » (une Mercedes). Je me souviens lui répondre ? que je ce n'est pas un rêve, mais un fantasme. Être dirigeant ne peut se résumer à vouloir une « grosse » voiture. C'est une conséquence (et encore) non un rêve (en tout cas pas dans ce cas là). Je me suis levé après lui avoir demandé de réfléchir (sérieusement) à ma question. C'est là que commence la mise à l'épreuve : « frotter l'idée » sans concession⁴, car être dirigeant c'est avant tout être « solide » dans ses fondations et ses aspirations. Il m'a rappelé six mois après... Il tenait un magasin d'informatique. Son talent de vendeur était incroyable, il possédait une mémoire des noms phénoménale en plus d'être doué pour ce qu'il faisait. Mais il n'avait pas (encore) l'esprit d'un dirigeant. Il aimait « jouer » et pour lui cela voulait dire être « *mettre les mains dans le cambouis* » et faire du « chiffre » par challenge. En quatre ans, il est passé d'un 30 m2 à un magasin de 300m2, de « tout seul », il est passé à 11 personnes. Le plus dur pour lui, a été d'accepter qu'être dirigeant c'est aussi accompagner ceux qu'il a « invités » dans l'aventure. C'est intégrer que chaque choix réalisé n'a plus le même impact que lorsqu'il était seul. C'est aussi se frotter au regard des autres, accepter d'être contesté, voir être remis en cause (ce qui a été le cas). Ce fut pour lui une véritable odyssee.

Un autre cas de dirigeants ayant « explosés » dans leur domaine est le parcours de deux jeunes champions sportifs. Ils avaient tous les deux vécus leur rêve en tant que champion et « l'atterrissage » post-succès fut (un peu) douloureux. Je me souviens de cette « fougue », cette rage de réussir qui les animait au début de notre rencontre. Ils proposaient leur service à des entreprises développant des produits correspondant à leur sport. Je me souviens qu'aucune d'entre elles n'a saisi l'opportunité de les embaucher. Un jour, lors d'un tout

⁴ En cela je souligne, ou rappel, que le coach (en tout cas dans ses fondements) n'a ni à plaire ni à être « gentil ». Bienveillant certes, mais « frottant ».

premier entretien et alors qu'ils exprimaient leur colère contre ces « gens » qui ne voyaient pas leur(s) potentiel(s), je leur faisais prendre conscience qu'en fait, ils étaient les mieux placés pour être fabricants... Dix ans plus tard, ils sont leaders sur leur marché et numéro un en notoriété spontanée. Ce sont des dirigeants doublés d'un entrepreneurship toujours aussi développé. Certains de leurs concurrents ont déposé le bilan...

Depuis, j'ai coaché des dirigeants, dont certains à la tête d'entreprise de plusieurs centaines de millions d'euros de C.A., mais, je peux dire sans conteste que ce n'est pas le chiffre d'affaires qui fait le dirigeant, c'est sa capacité à partir d'un « truc » qui est en lui pour le « transformer » en une aventure humaine remarquable (au sens littéral du terme). C'est ce que j'aime avant tout... Voir ces potentiels devenir des talents formidables créateurs de valeurs humaines et... (accessoirement) économiques.

En général quels résultats peuvent être atteints ? En combien de temps ?

J'ai, me semble-t-il déjà en quelque sorte répondu. Il n'y a aucune « règle ». Cela dépend de tant de facteurs : la maturité expérientielle de la personne (indépendant de l'âge, je le souligne), son aptitude à la patience, son énergie personnelle dans la durée, sa résistance à l'adversité, son aptitude à ne pas négocier son rêve personnel, sa capacité à s'entourer, son aptitude à accepter la remise en cause, son talent de « visionnaire », son talent de stratège (sortir la tête de ses tableaux de bord pour regarder ce qui se passe dehors), sa capacité d'écoute, son aptitude à mettre une part de son ego en « sourdine » mais surtout son « humilité », c'est à dire sa

capacité à garder la position « juste », ni basse, ni haute, mais « intermédiaire ». Partant de ces quelques éléments, les résultats peuvent être rapides ; il n'y pas de secret, juste un savant mélange d'ingrédients contextualisés au regard de la complexité de son environnement.

Quels sont les freins ou les peurs encore rencontrés par les dirigeants quand il s'agit de se décider à travailler avec un coach ? Est-ce que notamment le coach est parfois encore perçu comme un gourou ?

Voici une question qui montre, me semble-t-il toute la « projection » portée à l'égard du coach. J'occupe cette posture depuis près de 15 ans et les dirigeants ne m'ont (jamais⁵) pris pour autre chose que ce que je suis, un accompagnant, c'est à dire : quelqu'un qui se joint à eux, pour aller là où ils vont, en même temps qu'eux. En cela, le coaching est une posture non-agissante⁶. C'est à dire qu'elle n'agit pas directement sur l'autre. Elle contribue à poser des actes puis, elle laisse se faire, mais de sorte à que rien ne soit pas fait⁷.

" Le coaching est une posture non-agissante. C'est à dire qu'elle n'agit pas directement sur l'autre. Elle contribue à poser des actes puis, elle laisse se faire, mais de sorte à que rien ne soit pas fait "

De la question de l'expérience du coach :

⁵ Du moins je l'espère.

⁶ Y. Richez (2006). Dans cette recherche-action réalisée à l'Université de Tours, j'ai pu montrer que le coach, contrairement à l'idée reçue est avant tout quelqu'un d'efficace et non d'efficient. C'est à dire quelqu'un en capacité d'instaurer les conditions favorables avec l'accompagné qui, par propension naturelle des choses arrivent à un résultat favorable. La notion de non-agissant (Jullien) intègre ici la dimension chinoise du « non-agir », soit, *faire et ne plus faire, mais de sorte à ce que rien ne soit pas fait.*

⁷ Je renvoie le lecteur à l'œuvre de F. Jullien, principalement les deux ouvrages suivants : *Traité de l'efficacité* et *Propension des choses*.

Le coach est, je le rappelle, quelqu'un de « dense », c'est à dire en possession d'une expérience capitalisée.⁸ Je souhaite ici, souligner un abus de langage dans le coaching. Il est dit, comme posé en vérité, que le coach a de l'expérience. Il est même dit qu'il faut au moins avoir quarante ans pour être coach et cumulée (au moins) 15 années d'expérience. Cependant, il faudra expliciter ce qu'entend la notion d'expérience. L'expérience est la conséquence d'un processus réflexif particulier. Il part de la situation rencontrée, cette dernière est ensuite conscientisée⁹. Puis de cette réflexion, il en est retiré dans un premier temps un savoir « particulier », puis, dans un second temps, un savoir « universalisé »¹⁰. Rares sont les personnes qui réalisent ce travail dans son intégralité, car ce dernier oblige la personne à s'arrêter, à faire « pause » après chaque situation frottante et/ou enseignante. Une authentique « expérience » favorise ladite « sagesse », car les expériences sont ce processus qui vide les situations de ce « trop » pensant et « croyant ». En cela le coach est « sage » car empli de cet essentiel et (donc) vide, de ce « trop » encombrant. Il est long fastidieux obligeant à une rigueur et une intégrité intellectuelle¹¹ forte. Au risque de susciter une (ré)-action, un bilan de compétence ne pousse pas (toujours) jusque là.

De la question de savoir si le coach a une (réelle) expérience :

Si vous voulez savoir réellement si vous avez de l'expérience, prenez chaque

⁸ Je fais référence à l'idée que le coach a retiré les savoirs issus des situations vécues.

⁹ Je renvoie à la conscience définie par L. Vygotski (expérience vécue de l'expérience vécue), c'est à dire, sentir et en même temps « être » dans le présent de l'agir, ce qui peut se résumer à : « je sais ce que je vis au moment où je le vis » et « j'appréhende pour comprendre ce que je vis en cours et sur l'instant ».

¹⁰ C'est de là que pourra provenir la notion de connaissance (savoir + expérience capitalisée).

¹¹ Ce qui oblige à une attention particulière à la « mémoire menteuse » (voir les nouveaux psy), aux inférences et au degré de mimesis (ref. Ricoeur).

année considérée comme expérimentée, puis rédigez au moins trois enseignements particuliers et universalisés par année. Pour une personne revendiquant dix ans d'expérience, cela fait trente de chaque. C'est en cela que j'attire l'attention sur cette idée (rapide) d'expérience. Je rappelle l'idée (parfois « fâcheuse ») qu'on peut avoir « fait » beaucoup sans jamais n'avoir rien « réalisé ». Posséder de l'expérience, c'est donc avant tout avoir réalisé, donc, peut-être s'être réalisé¹². En cela, un coach, fondamentalement, n'a rien à envier à un dirigeant, car le coach est un personnage qui a déjà fait *un* ou *le* chemin.

Peut-on être coach de dirigeants sans avoir été soit même dirigeant ou avoir eu des responsabilités managériales de haut niveau ?

Je viens de répondre à cette question. Je précise que ce n'est pas la fonction ou les responsabilités occupées qui font le coach, c'est le chemin capitalisé. Je souris d'ailleurs à cette expression « haut niveau ». Comme si il y avait des « bas niveaux ». J'éprouve parfois, il est vrai, un certain agacement à la lecture de ces superlatifs abusifs. J'ai rencontré des *soi-disant* managers de haut niveau, dont la médiocrité¹³ de penser et de pensée n'avait d'égale que leur arrogance¹⁴. Pour ma part, je suis *indifférent* au titre et à la fonction, ce ne sont que des masques sans (réelle) utilité ; pour le coach bien entendu. L'essentiel est dans le mouvement entretenu dans la réalité de l'agir et du non-agir. Par contre, un coach qui veut accompagner des dirigeants à forts enjeux (voyez comment je nuance avec « haut niveau ») sait et appréhende les fondements de la mise en œuvre d'une stratégie (Jullien).

¹² Ce qui ramène à cette notion d'*homo-viator* (Paul, 2004), celui qui se forme par et dans le voyage.

¹³ Que le lecteur ne se méprenne pas sur l'idée commune posée sur ce mot. Médiocrité vient du latin *mediocritas*, qui désigne l'idée de celui qui « s'arrête à la moitié ».

¹⁴ *arrogare*, celui qui ne se pose plus/pas de question.

Quelles sont les qualités nécessaires pour être coach de dirigeants ?

Permettez-moi de répondre de la manière suivante. Je ne parlerais d'abord pas de qualités, mais de « modes opératoires ». Un mode opératoire est un ensemble d'actions conscientes ou non conscientes, acquises ou innées mises en œuvre, soit posées en acte de compétence, soit en capacités naturelles.

Avant tout, le mode opératoire premier est la maîtrise hors norme de sa métis¹⁵ (intelligence de l'action, mais aussi des circonstances.) La métis étant autant des aptitudes mentales qu'intellectuelles. Maintenant, s'il faut parler de qualités et sortant du penser commun, je dirais :

- Être sans-idée (c'est à dire sans une idée ou au-dessus de l'autre)
- Sans vouloir « comprendre », c'est à dire sans chercher à faire passer au crible d'une grille de savoirs préformatés, les problèmes ou les questions de l'autre.
- Être tranquille et apaisé, c'est à dire revenu de ses expériences et de ses épreuves avec l'enseignement capitalisé.
- Être présent mais non pesant.
- Être autant efficient qu'efficace.
- Être indifférent¹⁶ à la fonction ou au titre.
- Être stratège mais non tacticien.

Est-ce une pratique qui se développe en France ?

La question n'est pas de savoir si la pratique se développe en France, mais dans quelle mesure elle se communique plus et... pourquoi¹⁷ ? Dans quelle mesure, finalement, le dirigeant s'autorise à se

faire accompagner entre autres questions à (se) poser.

Pour ma part, j'ai toujours considéré qu'un coaching qui ne sert rien, est un coaching qui ne sert à rien. Ce qui revient à dire que le coach reste dans l'à côté de l'autre, quel qu'il soit et où qu'il aille.

Yves Richez, Directeur associé de SUCCESS Communication & Leadership™, est un ancien sportif de haut niveau. Il est spécialisé dans le domaine de l'accompagnement des potentiels humains. Il propose en 2006 un travail de recherche conséquent dans le domaine du potentiel humain et développe une théorie visant à expliciter la complexité qu'entend la posture du coach (Master 2 professionnel en fonction d'accompagnement). Yves intervient, entre autre, dans le CESA II Coaching d'HEC sur le thème du coaching d'équipe. Il intègre systématiquement la pensée complexe dans son travail de praticien-réflexif.

Vous pouvez contacter et discuter avec ce professionnel sur [YOUman.fr](http://www.youman.fr), premier site collaboratif sur le coaching et l'accompagnement professionnel
<http://www.youman.fr>

¹⁵ Je renvoie le lecteur à mon article « La métis du coach, une intelligence de l'action spécifique » (2008) Focusrh/Youman. Ce dernier prend appui sur ma recherche-action relatif à l'actualisation des potentiels humains (2006) les travaux de Détienne & Vernant et Denoyel ayant grandement inspiré ce dernier

¹⁶ Je rappelle que la notion d'indifférence veut dire : vider le titre de son paradigme, de ses croyances, de ses projections, de ses savoirs, de ses (possibles) transferts etc.

¹⁷ La réponse, ici, pourrait se situer dans une approche sociologique.

Point de vue

Le coaching de dirigeants

Interview de Marc Lasseaux

Qu'est-ce que le coaching de dirigeants ?

La notion de « coaching de dirigeants » est, en France, liée à l'apparition du coaching dans l'entreprise. Ce qui fait que lorsqu'on se réfère au coaching destiné à l'entreprise, le « *coaching* » est associé à « *de dirigeants* ». Jusqu'au milieu des années 90, certains dirigeants de grandes entreprises avaient un coach, mais cela n'avait pas de visibilité et les coachs se nommaient « conseil de direction ». La donne a changé avec l'émergence du coaching dans le monde de l'entreprise, et une poignée de coachs décidés à fonder ce métier, à lui donner un visage, une posture, une place. Ce fut la création de la SFCoach* en 1996.

Comment définir aujourd'hui le coaching de dirigeants ?

Le coaching de dirigeants, c'est l'accompagnement professionnel de personnes qui répondent à trois caractéristiques : diriger, orienter, créer les conditions. Comment diriger une *multitude* qui n'est pas en relation directe avec soi, dans une relative solitude, car la position du dirigeant est unique par définition : être au sommet de l'organisation. D'où l'importance pour un dirigeant de travailler à la figure symbolique qu'il représente. Comment orienter l'action, le fonctionnement des structures au quotidien « par délégation » ? Vous saisissez immédiatement que le

positionnement du dirigeant est essentiel, et son action combine une implication directe au regard de ses fonctions, et une action indirecte, induite. C'est ce que j'appelle « créer les conditions ».

Dans cet univers, comment situez-vous la demande d'un coaching ?

Cette position du dirigeant et ces champs d'action peuvent faire l'objet d'un coaching de type « supervision » portant sur les principales interactions du dirigeant avec les différents cercles d'influence. Ou encore des coachings avec autant de focus que de responsabilités. Par exemple : « animer une instance de direction », en clair le comité de direction peut faire l'objet d'une demande de coaching, tant ce qui se passe dans un CODIR est rempli d'enjeux. Je pense à un dirigeant dont le coaching lui a permis de fixer des règles du jeu avec ses pairs et de se fixer une ligne de conduite personnelle. Vous me direz : quoi de plus naturel. Oui, mais quand on sait que le point de départ du fonctionnement du CODIR était déterminé par des relations réciproques de dépendance – annulation, le changement de posture du dirigeant et le fait qu'il s'y tienne sont marquants.

Quelles sont les demandes les plus fréquentes des dirigeants que vous avez rencontrés ?

Les demandes et les situations de dirigeants sont variées. Qu'y-a-t-il de commun entre le dirigeant d'une entreprise internationale cotée en bourse, le dirigeant d'une entreprise familiale, et celui responsable d'une structure associative de deux cents salariés ? Ce qui peut les réunir, c'est en quelque sorte : la double contrainte. Celle de *servir* leur entreprise et donc la faire réussir dans ses enjeux externes et internes, et celle d'*exister* comme dirigeant, c'est-à-dire comme fonction symbolique et comme personne. La question du pouvoir et de l'influence du dirigeant est cruciale, si l'on entend par

pouvoir « rendre possible » et non tous les excès du pouvoir arbitraire qui sont des réponses dictées par l'angoisse, les peurs, les croyances, les simplifications, voire...la haine de son désir (se refuser d'avoir un désir comme dirigeant et le

" La double contrainte [du dirigeant] : celle de servir leur entreprise et donc la faire réussir dans ses enjeux externes et internes, et exister comme dirigeant, c'est-à-dire comme fonction symbolique et comme personne."

combattre vigoureusement).

Pouvez-vous donner deux ou trois exemples de coaching que vous avez conduit avec des dirigeants ?

Je vous présente le cas représentatif d'un jeune dirigeant, venu au coaching sur la recommandation de son actionnaire. L'actionnaire – prescripteur a la vision de la jeunesse de ce dirigeant, une double jeunesse : premier poste de direction et prenant ses fonctions au sein d'une entreprise familiale, où les générations se sont succédé à la direction, sans exception. La perspective d'une rupture de la tradition familiale inquiète l'actionnaire principal, elle fait initiation de la démarche de coaching. Au final, le coaching aura permis au nouveau dirigeant d'analyser le fonctionnement de l'entreprise et de se positionner sur des enjeux et des menaces. En quelque sorte, son positionnement lui a permis de montrer « qui il était dans les faits » et non « qui il était par rapport à ses prédécesseurs ».

En réalité, il était attendu sur l'affirmation d'une figure du père, ce qui lui était

impossible, puisqu'il n'était pas issu de la filiation. Il s'est trouvé légitime dans l'action et la gestion d'une entreprise en récession, réalité que le nouveau dirigeant a découvert progressivement et qu'il a pu travailler dans son coaching. Affirmer sa figure d'autorité n'était ni reproduire la filiation dont il était exclu, ni s'imposer par une rupture de figure qui lui aurait été fatale. Affirmer sa figure d'autorité s'est fait dans l'action et en assumant un contexte d'entreprise délicat.

En général quels résultats peuvent être atteints ? En combien de temps ?

Quels résultats peut-on attendre d'un coaching ? S'agit-il d'enregistrer des résultats de type quantitatif « être plus ceci, ou plus cela », ou pire, alimenter l'illusion prométhéenne du dirigeant : « il va tout résoudre, et on pourra dire de lui « ouah ! Trop fort ». C'est beau, c'est grand, mais ça n'est pas le genre de résultats que je recommande d'atteindre. Les résultats d'un coaching sont parfois invisibles à l'environnement du dirigeant, parce qu'ils sont subtils. Il me semble que l'acuité du dirigeant, son déplacement : sa mobilité dans l'univers de l'entreprise, et hors de l'univers (aller voir ailleurs), sa finesse d'observation et d'analyse du fonctionnement de l'entreprise et du fonctionnement des hommes, l'animation qu'il induira, tout cela fait résultat.

Ce ne sont pas des résultats spectaculaires !

Accordons-nous qu'un dirigeant n'est ni un super héros, ni un chef de guerre. Un dirigeant est le régulateur d'une organisation soumise à des courants, des enjeux, des contraintes, des paradoxes où l'incertitude et l'incohérence peuvent rendre délicat l'exercice de construction dans la durée. Le dirigeant ramène les énergies et les fluidifie, les potentialise sur un axe qui fait finalité. Cette finalité est attendue et perçue par la communauté humaine de l'entreprise

comme définissant la présence et la stature du dirigeant.

Est-ce que le coaching d'un dirigeant est différent d'un coaching de manager ou de particulier ? Quels sont les spécificités du coaching de dirigeants ?

Dans un coaching, il y a ce qui procède du processus et qui est le fil rouge : la parole – « le parlêtre » comme l'a dit Lacan-, l'expérience et l'expérimentation, l'analyse et le discernement, la résolution. J'ajoute les joies, les moments de piétinement, l'énergie qui circule, le désir qui s'exprime, tout cela fait partie du coaching.

Entre un dirigeant et un manager, ce qui les distingue, c'est la position dans l'entreprise. Je vous ai présenté tout à l'heure ce qui emplit le coaching d'un dirigeant. Pour un manager, les questions cruciales sont souvent d'être dans une position d'intermédiaire entre un échelon de hiérarchie plus ou moins proche du sommet stratégique de l'organisation, et d'être le référent d'une équipe qui met en action et supporte toutes les décisions de l'entreprise, sans en avoir le contrôle ou l'influence. Les points clés d'un coaching de manager sont de lui permettre d'occuper pleinement cet échelon en interaction avec la hiérarchie et l'équipe, d'occuper ce terrain, de le légitimer par de l'analyse, des exigences, de la négociation, une position tenue, y compris à l'égard des échelons supérieurs de management. Trop souvent, cette position en interface est décryptée par les managers selon deux figures : celle de la figure « courroie de transmission », et l'autre « du chef d'équipe ». L'une comme l'autre conduisent à un effacement relatif de la cascade hiérarchique. C'est une position faible, que je fais retravailler par les managers. L'autre point clé, c'est la présence fine auprès de l'équipe, car s'il y a bien un hiérarchique que les équipes respectent dans les entreprises, c'est leur manager direct.

Quels sont les freins ou les peurs encore rencontrés par les dirigeants

quand il s'agit de se décider à travailler avec un coach ? Est-ce que notamment le coach est parfois encore perçu comme un gourou ?

Les peurs dont j'ai pu être l'écouter sont souvent des peurs exprimées lors du premier contact préalable à un coaching : peur du jugement de l'autre, ou peur d'être « découvert » à son insu par un coach imaginaire qui en sait d'emblée sur lui. Peur de perdre pied, peur de perdre ses repères, etc. Ces peurs et ces résistances disparaissent aux premiers contacts, dès lors que le coach donne à son client sa place réelle : la plus importante ! Le coaching transporte beaucoup d'idées reçues, d'à priori, de fantasmes. Ce n'est pas par du discours que nous y changerons quoi que ce soit, mais par la qualité de notre présence et de notre oreille, dès les premiers instants de la relation.

Peut-on être coach de dirigeants sans avoir été soi-même dirigeant ou avoir eu des responsabilités managériales de haut niveau ?

Je réponds oui, avec une réserve. Oui, le coach est un « autre ». Pour reprendre la belle formule d'Yves RICHEZ, cet autre est « l'opposé [qui] coopère ». Ce n'est pas le mimétisme qui conduit le coaching, mais un cadre, un état d'esprit, la parole : celle du coaché, la mobilité du coaché et celle du coach : intellectuelle, culturelle, affective, psychique.

Il y a deux risques à engager le coach à ressembler à son client : le premier risque est que le coaché soit placé dans un travail avec le coach qui contienne des évidences : « comme vous le savez... ». Le second risque est que le coaché et son coach entrent inconsciemment en concurrence ou que l'un [le coach] prenne la place de l'autre [le coaché] : « que feriez-vous à ma place dans cette situation ? »

Enfin, je peux témoigner que cette question de l'expérience de management du coach n'est pas si fréquente. J'ai cette expérience, et donc je pourrais la mettre en scène. Je ne le fais pas, et je relève que les questions de mes interlocuteurs, futurs coachés, portent sur le coach que je suis, mon expérience, les types de problématiques, etc. Rarement l'expérience du management.

Ma réserve est la suivante : le monde de l'entreprise a ses codes, ses rituels, ses contraintes... Il est utile de les avoir identifiés dans sa posture de coach. Car pour un coach, moins il y a d'évidences, plus son client gagnera en liberté et en efficacité.

Quelles sont les qualités nécessaires pour être coach de dirigeants ?

Il y a des *qualités de coach*, cet autre qui coopère, nous l'avons évoqué tout à l'heure.

J'ai dit qu'il n'était pas nécessaire d'avoir été dirigeant pour faire coach de dirigeants. De nombreux coachs, dont je suis, sont issus du monde de l'entreprise et de la fonction de management. C'est le point de départ d'une démarche personnelle du coach. Ce ne peut être la posture du coach. Ou alors le coach s'en sert comme d'un argumentaire commercial. Mais un argument commercial ne peut tenir lieu de posture !

Est-ce que tous les grands patrons ont eu effectivement recours à un coach ? Est-ce une pratique qui se développe en France ?

Des grands patrons, des dirigeants d'entreprise : PME, entreprises nationales, associations à périmètre d'entreprise (une clinique, une structure médico-sociale, un établissement public à vocation industrielle ou commerciale...), des managers... Oui, la pratique du coaching se développe. Elle se développe dans les pratiques, surtout. Ce que je veux dire, c'est que la réalité du

coaching, c'est une ou plusieurs expériences réussies dans une entreprise, puis une autre, etc.

Toutefois, le développement du coaching pose plusieurs questions : l'usage sociétal du coaching, les structures de contrôle du coaching et l'épistémologie du métier*2. En 2006, un livre réquisitoire « l'empire des coachs » *3 dénonçait des pratiques approximatives de l'accompagnement, profitant d'un marché de la « souffrance au travail » et de l'explosion des structures sociales dans le monde du travail. Si le propos des auteurs était excessif, l'analyse visait juste : le coaching présente le risque d'incarner une nouvelle forme de contrôle social. Que dire en effet de toutes les injonctions à l'*excellence* des managers, qui ne font que renforcer la prégnance et la violence de certaines situations de souffrance au travail.

Par « structure de contrôle », j'entends autant les filières de formation que les organes d'accréditation des professionnels. Nous devons continuer à encourager les coachs à se regrouper et à professionnaliser leurs pratiques au sein d'organisations communes fiables et crédibles.

Pour conclure : y a-t-il un socle de connaissances théoriques propres au coaching ?

La problématique de l'épistémologie du coaching est inséparable d'une formidable dispersion de la profession. Lorsqu'on parle aujourd'hui d'une épistémologie du coaching, cela provoque souvent de vives réactions de la part de coachs : « le métier est nouveau, laissez - nous encore l'inventer ». Ou encore : « ne faites pas du coaching avec les démarches du passé », sous - entendu : les sciences humaines. Ou encore : « L'épistémologie c'est de la science, et la science est faillible ».

Je crois que le point d'évolution du coaching le plus préoccupant est là : ces refus et ces dénis ne sont pas tant l'expression de champs de la recherche encore ouverts. Si c'était cela, je m'en

réjouirais. J'observe que dans bien des cas, ce discours cache – hélas – une posture de coach qui confond sa dimension intuitu personae avec son avantage concurrentiel individuel. Nous ne pouvons pas prétendre être coachs parce que nous avons fait chacun un cheminement unique, cela ne suffit pas. Nous nous inscrivons dans une communauté de praticiens, qui ont à échanger, structurer, travailler ensemble. Le monde de l'entreprise, ses dirigeants et ses salariés, quels que soient les secteurs d'activité, vivent un cycle économique global qui a sa logique et sa cohérence. En accompagnant des dirigeants, c'est dans ce cycle que nous interagissons, et auprès de personnes dans toute leur dimension de sujet agissant. C'est, je crois, ce qui fait fondement éthique et socle de la connaissance théorique et de la pratique du coach.

Marc LASSEAUX, coach et formateur, titulaire de la SFCoach. A son actif une centaine de coachings individuels de dirigeants et de managers, anime des sessions et séminaires de management (300 stagiaires par an) en intra et inter entreprise. Formation de management stratégique et sciences humaines (psychanalyse, approche systémique, sciences sociales). Mis en ligne par l'auteur ou avec son accord explicite ou celui de ses ayants droit.

Vous pouvez contacter et discuter avec ce professionnel sur [YOUman.fr](http://www.youman.fr), premier site collaboratif sur le coaching et l'accompagnement professionnel
<http://www.youman.fr>

NOTES

*1 - SFCoach, Société Française de Coaching. Site : www.sfcoach.org

*2 - Epistémologie : théorie de la connaissance et de sa validité.

*3 - Roland GORI, psychanalyste, professeur de psychopathologie à l'Université d'Aix – Marseille – I, et Pierre Le COZ, philosophe, est membre du Comité Consultatif national d'éthique. Enseignant à l'Université d'Aix – Marseille – II

Article

Qu'est-ce qui n'a pas marché ou qui ne marche pas ?

Décryptage de discours politiques médiatisés. Exemples d'analyse d'allocutions de Mme Royal et de Mr. Sarkozy.

Dominique BEHAGUE

Pour convaincre les électeurs nos dirigeants politiques choisissent de plus en plus de médiatiser leurs interventions en utilisant la télévision. Cette dernière est un média d'information « à part » puisqu'elle est un objet-clé de la culture populaire où les images et le son renforcent les caractéristiques générales de la communication ouverte à tous. Elle autorise aujourd'hui non seulement l'échange en « live » quand un le Président de la République répond volontairement à un questionnement touchant aux problèmes de société actuels mais également permet à un public large, aux heures du « prime-time », d'écouter les commentaires d'une ou d'un journaliste qui pointe l'intervention d'une personnalité lors d'une manifestation extérieure fortement médiatisée comme celle qu'a réalisé dernièrement Ségolène Royal au Zénith. De cette double « transaction sociale »¹⁸ s'établit pour ces autorités publiques un contrat de communication implicite qui fait que toute prestation de leur part est mise en scène et peut faire l'objet de

¹⁸ Charaudeau Patrick - Vérité et pathos à la télévision Collège iconique (10.06.98)

surenchère dans les commentaires. Par conséquent l'intervenant politique se doit désormais, s'il veut séduire et être crédible, ne laisser aucune place à l'improvisation. Pour donner du sens à leurs joutes oratoires, ils élaborent donc, avec leurs services de communication, des hypothèses de travail pour apporter à ceux qui les écoutent non seulement la réalité de leur point de vue mais également à ce qu'ils attendent d'eux. S'ils réussissent la communication est réussie.

Quand nous analysons les différents commentaires qui suivent ces grands shows, nous remarquons qu'ils sont loin d'être profitables aux rhéteurs. Par exemple quand M.Sarkozy, Président de la République, est intervenu en direct de l'Élysée le jeudi 24 avril 2008, l'interview qui a été retransmise sur TF1 et sur France 2 a été suivie par 11.7 millions de téléspectateurs. Elle était présentée par Patrick Poivre D'Arvor et David Pujadas qui ont ainsi permis à Véronique Auger, Yves Calvi et Vincent Hervouët de questionner le chef de l'état sur les grands sujets d'actualités qui intéressent les Français (pouvoir d'achat, économie, etc. ..). Le lendemain de cette émission télévisée, un sondage montrait que 51 % des français n'avaient pas été convaincus par l'intervention de M. Sarkozy¹⁹. Lui qui voulait les éclairer et les convaincre du bien fondé de sa politique, lui qui voulait ainsi se mettre en phase avec l'opinion des français sans dramatiser ou embellir il n'a, semble-t-il, pas complètement atteint tous ses objectifs.

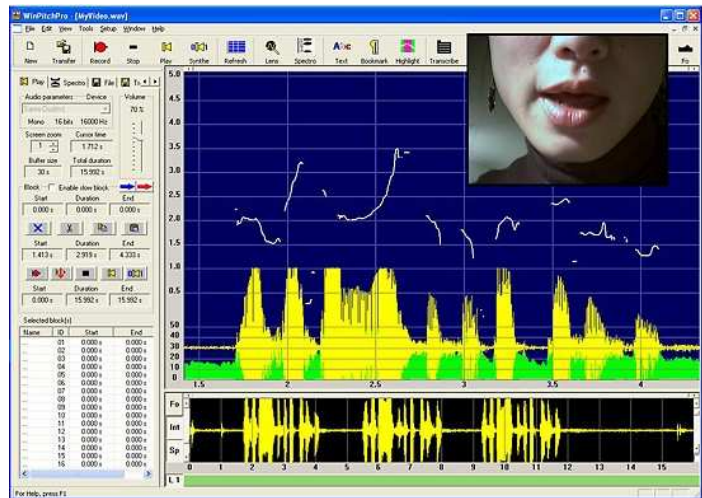
¹⁹ <http://www.monsondage.com/Sondage/292/51-des-francais-pas-convaincus-par-l-intervention-de-Nicolas-Sarkozy>

Mme Ségolène Royal, quant à elle, est intervenue pendant 45 minutes au Zénith le 27 septembre 2008 devant 4000 personnes. Ce show à l'Américaine a été enregistré et il est téléchargeable sur tous les sites spécialisés tels que Dailymotion. Le lendemain de nombreux commentaires sont apparus sur le net « Ségolène Royal tournée en dérision après son show au Zénith (www.lesquotidiennes.com) » « Ségolène Royal au Zénith : un show à l'Américaine ou du Le Pen ? (http://observers.france24.com).

Michel Apathie Directeur Politique de RTL dans une interview le 9 octobre 2008 lui dit « votre meeting a fait couler beaucoup d'encre... » Enfin Bertrand Delanoë a dit "Chacun fait les choses selon son style, nous ne sommes pas tous identiques.", ajoutant par ailleurs que "Moi, je fais mon travail, je suis quelqu'un de naturel qui ne se met pas en scène"²⁰. Nous ne pouvons donc pas dire qu'elle ait fait l'unanimité !!! Mais qu'est ce qui n'a pas marché pour ces deux orateurs ? Pourquoi n'ont-ils pas convaincu ou même juste reçu des critiques positives des journalistes politiques ?

Pour répondre à ces questions nous allons réaliser une analyse des propos tenus par ces deux communicants afin de rechercher, le plus objectivement possible, les différents indicateurs d'énonciation verbale, non verbale et émotionnels que nous trouvons dans ces interventions orales. Cette technique de recherche par la « description objective des contenus discursifs du contenu des communications » Ghiglione et Al. (1998, p.38) va rendre manifeste les stratégies mises en scène par les orateurs afin d'indiquer ce qu'elles ont d'intentionnel, de non intentionnel ou simplement d'idiosyncrasique. A partir de là nous pourrons faire des hypothèses sur ce que ces discours ont eu de recevable ou de non recevable par un tiers. Nous pensons

²⁰ <http://poli-tic.lejdd.fr/2008/09/28/191-royal-le-meeting-de-trop/3>



que cette approche spécifique évite de tomber dans le parallélisme des analyses conventionnelles uni-modales. Cet examen est également moins intuitif puisque la lecture des indicateurs relevés se complète au fur et à mesure et permet de préciser l'univers des discours.

Nous vous proposons donc de nous accompagner pas à pas dans ce travail d'analyse.

Dans cet article, nous vous présenterons l'analyse du tempo et des quelques facteurs qui ont contribué à ce que ces interventions n'aient pas eu les échos ad hoc auprès des publics visés. Deux autres articles viendront compléter cette étude, en s'appuyant respectivement sur la gestuelle puis sur les indices sémantiques et pragmatiques les plus prégnants.

Nous soulignons que cette étude se veut neutre, sans esprit partisan puisque pour répondre à notre problématique nous avons choisi de travailler sur des discours de personnalités politiquement opposées.

Le choix du tempo

En fonction du type de signifiés, de la relation à l'auditeur, du contexte du discours, de la représentation et de l'importance à donner au sens véhiculé par un mot ou par un autre, le locuteur

peut choisir de manifester de le marquer dans son énoncé. Cette mise en valeur des mots par le sujet se fera par l'expression d'une hauteur mélodique maximale. Dans cette fonction d'auto interprétation, il y a volonté de produire un effet de sens. Ce transfert du sens vers autrui a pour effet d'instaurer une hiérarchisation des mots en fonction de leur capacité à révéler au plus juste les idées que le locuteur veut transmettre. L'action prosodique du locuteur amorce alors une sorte de pré-codage de la signification : « la prosodie ici gère l'interaction entre la subjectivité du locuteur et celle de l'auditeur. Dans ce cadre elle sert d'une part de support à la verbalisation et d'autre part de support à l'actualisation de l'implicite. » (Caelen-Haumont, op.cit., p.90) Dans ce faire croire prosodique à dominante pragmatique il arrive que le locuteur sélectionne, volontairement par la hauteur tonale, corrélativement à un ralentissement du débit de parole, tous les mots de son discours ; cette attitude est « la résultante d'une conscience linguistique et d'une conscience sociale celle de la qualité et de l'identité des destinataires » (Caelen-Haumont, op. cit., p.100). L'engagement personnel du locuteur est délibérément orienté vers le récepteur du message. Nous allons donc prendre en considération ces différents paramètres pour préciser cet examen.

La prolixité

Nous avons calculé le nombre de mots utilisés par ces deux personnalités. Le débit verbal par secondes nous donne l'expression du discours soit une idée du rythme impulsé de façon plus ou moins soutenue à l'intervention. Cette lecture permet de déterminer que trop de paroles déconcentrent souvent les auditeurs, pas assez les lassent.

- Mme Royal

Le texte retranscrit se compose de 225 propositions (de type grammatical : sujet, verbe, complément). Elles représentent 2712 mots soit une longueur moyenne par proposition de 14,05 items ce qui

correspond à des phrases assez longues. La partie de l'intervention que nous avons retenue dure 14,25 minutes sans les pauses soit 190 mots par minute et 3 items par seconde. Ces indicateurs caractérisent un bon débit de paroles. Mme Royal a donc réalisé un discours volubile mais expressivement complet.

- M. Sarkozy

Le texte retranscrit se compose de 463 propositions (de type grammatical soit un sujet, un verbe, un complément) pour 4284 mots soit une longueur moyenne par proposition de 9.25 items ce qui convient à des phrases simples et courtes. L'intervention portant sur le pouvoir d'achat a duré en réalité 22 minutes (sans les pauses). Comme le locuteur a utilisé environ 158 mots par minute et par conséquent 3.24 items par seconde, il a un débit très rapide puisque la moyenne que nous avons retenue de nos travaux de recherche est de 2.48 items par seconde pour un débit normal. Le Président de la république a fait un discours particulièrement volubile mais concis.

Les pauses de démarcation discursive

Il s'agit dans notre propos de pauses silencieuses qui se produisent lorsque le locuteur bloque sa production vocale de façon plus ou moins longues. Elles sont parties intégrantes de la structuration temporelle de la parole. Nous retenons la possibilité de trouver des pauses de démarcation et d'hésitation. Les premières sont dynamiques (fonction séparatrice et organisatrice) et les secondes, qui ont une durée dépasse souvent 1.5 secondes, laissent un silence très marqué dans le discours. Elles sont soit le reflet de difficultés que rencontre ponctuellement le locuteur dans ses opérations d'encodage discursif (Barik, 1968) soit la volonté de laisser un auditoire réagir suite aux idées exprimées.

- M. Sarkozy

Nous avons décelé 291 pauses dans sa prestation orale. Elles recouvrent 5

minutes de silences ce qui représente environ une pause tous les 14.72 mots. Elles se caractérisent de la façon suivante :

Pauses de démarcation

Le pourcentage d'utilisation est de 75 % du total de ces ruptures. Cet usage montre une volonté de diviser le discours en nombreuses séquences afin d'atteindre plusieurs objectifs. Le premier est de donner un rythme scandé et régulier au discours car ces rafales de paroles lui permettent non seulement de captiver l'auditoire mais également l'obligent à suivre une logique du raisonnement. Le deuxième but est d'intégrer dans ce découpage les concepts clés, les notions sur lesquelles il veut s'appesantir. Il met ainsi en exergue les informations les plus pertinentes. Ces pauses sont donc bien liées à la qualité rhétorique de son intervention.

Pauses d'hésitation

Elles recouvrent environ 25 % de cette prestation et sont très minoritaires. A la lecture du texte nous retenons l'idée qu'elles sont occurrentes à un problème de formulation du rhéteur gêné. Cette hypothèse est confirmée car celles-ci sont particulièrement apparues suite à la première question posée par M. Pujadas qui abordait le problème de la désillusion, de la déception des français suite à la politique suivie par le Président de la République. Puis nous les trouvons à nouveau quand Mme Auger remet en question les réponses de M. Sarkozy sur le pouvoir d'achat des français. Nous trouvons enfin quelques pauses remplies (comportant des euh..) mais elles sont infimes.

C'est donc un discours rythmé à la rhétorique marquée.

- Mme Royal

Nous avons relevé 172 pauses. Elles recouvrent 4,75 minutes de silence ce qui dénote environ une pause toutes les 11,73 mots. Elles se partagent de la façon suivante :

Pauses de démarcation

Elles sont composées de pauses très courtes (36 % < 1 s) et de pauses moyennes (64 % entre 1 et 1,5 s). Nous percevons ici une volonté marquée de la locutrice de scander ce discours démonstratif afin de captiver son auditoire et de signaler les points essentiels ou du moins les plus pertinents de son intervention devant ce public tout acquis. Ces pauses sont bien liées à la qualité rhétorique du discours.

Pauses d'hésitation

Nous découvrons qu'elles sont nombreuses (30 % du total). Elles sont supérieures à 1,5 s et même pour certaines elles dépassent 4 secondes. Il faut dans ce constat considérer qu'elles sont le fait des applaudissements des auditeurs qui interrompent son discours comme par exemple elle dit « moi je veux une France... », il y a alors suspension de 2,128 s jusqu'au moment où Mme Royal reprend. Mais nous retrouvons également cette cassure du rythme oratoire quand elle parle de son échec aux présidentiels : « je voudrais vous dire quelques mots plus personnels.... qu'il faut savoir perdre sans amertume... sans ce chemin étroit et chaotique... Ces questions incessantes.... Qu'est ce que j'ai raté ? ». Ce passage composé de plus ou moins 70 mots aurait dû avoir une durée maximum de 30 secondes hors lui dure presque 1 minute à cause de ces interruptions. Nous pensons que Mme Royal, en abordant ce sujet difficile pour elle exprime ainsi une très forte émotion.

C'est un discours démonstratif, rythmé mais coloré d'affect.

La prosodie discursive intégrante

La prosodie correspond à l'ensemble des modifications de la fréquence fondamentale (F0), de l'intensité liée à la force de la voix, de la durée des unités linguistiques (segments). Pour Léon (1993), il y a dans les traits prosodiques des registres bas et hauts et donc des

patrons mélodiques dont l'écart pourrait exprimer l'acuité du sentiment exprimé : exagération ou focus fort ; réduction ou focus faible. Dans tout discours il est nécessaire d'insuffler un rythme, une ponctuation sonore sinon celui-ci est monocorde (prosodie zéro) et il a par conséquent une connotation négative (peu de valeur informative et désengagement du locuteur).

• Mme Royal

Nous avons trouvé tous confondus 313 focus intonatifs soit 1 focus tous les 8,73 mots. Nous remarquons que 75 % sont des focus peu soutenus et 25 % en focus forts. Ce patron mélodique nous donne un discours relativement monocorde marqué de pointes très marquées. Nous trouvons ces dernières d'ailleurs quand elle veut enflammer la salle. Par exemple elle énonce à la fin de son exposé la phrase suivante qui a été reprise par beaucoup de critiques « oui (focus fort), tous ensemble (idem). Fraternité (idem). Fraternité (idem) ». C'est un discours modéré extrême.

• M. Sarkozy

Le nombre de focus pour toutes les catégories est de 1180. Il y a eu en moyenne ponctuation sonore tous les 3.6 mots. Nous constatons par contre que 67 % sont des Fo forts et 33 % de focus faibles. Cet agissement nous laisse à penser que M. Sarkozy a privilégié la mise en relief certains mots ou certaines expressions afin d'augmenter leur poids informatif. Cette volonté révèle une grande conviction du locuteur dans ses engagements politiques. C'est un discours intense appuyé pour convaincre.

Les répétitions d'une modalité énonciative

En rhétorique, l'anaphore est une figure qui consiste à utiliser plusieurs fois le même mot ou groupe de mots en tête de phrase. Ces répétitions donnent au discours une allure énumérative. « En effet, à elle seule, elle (l'anaphore, ajouté

par nos soins) peut constituer un enthymème, légitimer un raisonnement, toucher l'affect ou même masquer une argumentation fallacieuse. Les journalistes se doivent également de découvrir la « vérité cachée ». Ainsi, la visée des hommes politiques est-elle de persuader le spectateur de leur fiabilité ainsi que de la bonté de leurs politiques (leurs idées et leurs actions) dans chaque situation. Ils ne peuvent toutefois dire tout ce qu'ils pensent ni tout ce qu'ils savent. Ils mettent en œuvre, donc, des stratégies complexes permettant de concilier des objectifs parfois incompatibles, ainsi que de répondre convenablement. » (LORDA Mur, C.U, 2007)²¹.

• M. Sarkozy

Il commence son adresse par trois séries d'anaphores : « qu'il y ait des déceptions, qu'il y ait des attentes... - le monde change, le monde a changé...- si on veut le plein emploi, si on veut la croissance.. ». Les anaphores sont ensuite très présentes quand il s'agit de justifier des arguments. Cette technique oratoire permet à M. Sarkozy de concentrer l'essentiel de sa pensée ou tout du moins ce qu'il veut faire entendre aux français. Il définit donc immédiatement le cadre des notions essentielles à retenir et sur lesquelles il va appuyer sa démonstration. Par contre le fait d'utiliser plusieurs fois ce procédé entraîne que les thèmes ainsi mis en « exergue » deviennent plus des « slogans » que des arguments. C'est un discours persuasif marqué de slogans politiques. .

• Mme Royal

Nous avons trouvé des anaphores au début et à la fin de son intervention. « je suis là parce que vous êtes là...je suis là parce que nous avons en commun.. » « et moi je veux une France où les petits retraités...je veux une France où je

²¹ Pragmatic function of rhetorical anaphora in political interviews Clara-Ubalina LORDA (Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, Spain) - International Pragmatics Conference

n'entendrai plus... ». Cette stratégie donne un relief très fort à ce discours qui prend par conséquent presque la forme d'une exhortation.

C'est un discours prädicatif

Cette partie d'analyse nous apporte des éléments qui permettent d'affiner ce que nous avons relevé au paragraphe précédent. Ces apports seront notés dans le texte proposé en italique.

Mme Royal a bâti un discours persuasif rythmé, démonstratif, volubile, chargé. Son énonciation revêt une forte coloration idéologique. Elle est marquée d'assertions subjectives et d'affect. Cette responsable politique se met en scène dans une allocution modérée extrême, prädicative. Elle donne à ce discours une forme d'exhortation au ton dramatiser, fustigeur, marqué de gravité.

M. Sarkozy a réalisé un discours argumentatif concis, rythmé, construit sur une rhétorique marquée. Il suit une logique démonstrative maillée de pédagogie. Il étaie ses propos à partir de raisonnements objectifs peu appréciatifs mais par contre ponctués de slogans politiques. Son discours est volubile mais fortement empreint de son omniprésence politique. Il se veut ouvert.

Dominique Béhague est spécialiste de la communication et professeur capétien depuis 1988 (Hot/Rest Economie de Gestion). Détaché dans l'enseignement supérieur en 1995 comme PIUFM dans l'Académie de Versailles, aujourd'hui rattachée à l'Université de Cergy Pontoise. Il possède un DEA de psychologie des processus cognitifs et un doctorat en psychologie sociale (Université Paris 8). Il a effectué pendant plus d'une dizaine d'années des missions pour de grands groupes comme Nestlé France ou Davigel S.A.

Vous pouvez contacter et discuter avec ce professionnel sur [YOUman.fr](http://www.youman.fr), premier site collaboratif sur le coaching et l'accompagnement professionnel
<http://www.youman.fr>

ANNEXE

Les coulisses du décryptage d'un discours

Découvrez les 4 étapes de la méthodologie suivie pour analyser les discours de N. Sarkozy et S. Royal.

1.1) Encodage en MPEG

Nous avons travaillé à partir de l'enregistrement de l'émission de TF1 que chacun a pu voir à la télévision. N'étant pas maître de la prise de vue et du cadrage, certaines parties se sont avérées impossible à coder puisque dans plusieurs passages le Président de la République parle alors que la caméra fixe les journalistes. Nous avons donc retenu uniquement les parties exploitables du discours où le locuteur se retrouvait face à la caméra les mains visibles et le corps droit installé au plus près de celles-ci. Nous nous sommes limités, dans un premier temps, aux 30 premières minutes qui font l'objet de ce travail et qui traitent essentiellement du thème retenu : « le pouvoir d'achat des français ». Nous avons ensuite encodé la vidéo VHS enregistrée sur notre magnétoscope au format « MPEG ». Ce dernier format nous autorise à la travailler sous un logiciel de montage qui permet par « le time code » de gérer les retours ou les recherches de points spécifiques dans les discours. Il définit également à la seconde près la durée de celui-ci.

1.2) Caractérisation des contenus

Nous avons ensuite dactylographié l'ensemble du discours produit au moyen d'un traitement de texte. Ce corpus est passé subséquemment dans un logiciel d'analyse de contenus spécifique qui nous a autorisé deux opérations. La première a été d'effectuer une classification des mots

en catégories. Il ne s'agit en aucun cas d'un outil qui produit des analyses toutes faites, mais d'une aide permettant plusieurs niveaux de lecture du texte. On a ainsi pu faire émerger les propositions (unité de découpage textuelle), les modalités discursives (indicateurs langagiers), les référents noyaux (éléments fondamentaux de l'univers cognitif des sujets). Nous avons alors obtenu, en pourcentages, les occurrences des différentes catégories de mots utilisés par le locuteur. La seconde opération a été d'exporter ce recueil de données dans un tableur afin de les présenter de façon linéaire et verticale (1 item par cellule). A ce niveau de présentation, nous avons pu revenir sur des ambiguïtés lexicales et les coder à nouveau.

1.3) Analyse des fréquences acoustiques

Comme nous avons prévu de recueillir les mesures relatives à l'intensité du discours, nous avons séparé le son de l'image. Nous avons encodé la bande sonore en fichier de type « wave » afin de la traiter sous un logiciel d'analyse du son. Cette production audio est alors visualisée sur écran et nous donne l'expression des variations de l'intensité des fréquences. Cette analyse nous permet la lecture du rythme et de l'intonation en Hertz des traces acoustiques. Si le sujet fait une pause, la courbe s'arrête. Grâce au « time code » présenté, nous connaissons exactement la durée totale des séquences verbales ou des pauses en dixième de seconde. Les données recueillies sont notées sur le fichier Excel créé auparavant.

1.4) Identification de la gestuelle

Nous codons postérieurement la typologie des gestes utilisés par Ségolène Royal ou Nicolas Sarkozy (de type adaptateur, ponctuateur, métaphorique et déictique). Pour réaliser cette opération, nous utilisons à nouveau le logiciel de montage afin de visualiser des séquences précises. Le retour en arrière est inévitable car quand nous faisons ce type d'opération il

faut identifier la séquence gestuelle pour la caractériser. Cela nécessite souvent plusieurs passages au ralenti. Le « time code » va nous donner également le début précis du geste (le bras se lève) et la fin de celui-ci (le bras retrouve sa place initiale). Chaque élément sera identifié d'une couleur différente afin d'avoir une lecture synoptique des discours. Nous obtenons alors à ce niveau de préparation du travail tous les éléments nécessaires pour faire les comptages statistiques des différentes variables que nous avons choisies de retenir. Comme toutes les données sont lisibles linéairement, nous pouvons comprendre les liaisons entre ces modalités discursives. Ce travail de codage est relativement long mais pourrait être automatisé par des logiciels spécifiques qui sont actuellement sur le marché.



Dirigeants, managers et professions libérales, vous trouverez sur YOUman.fr plus de 100 coachs et experts de l'accompagnement pour répondre à vos besoins ou ceux de votre entreprise.

Ces spécialistes expérimentés sont rigoureusement sélectionnés pour leurs compétences, leur savoir-faire et leur éthique grâce à un processus unique éprouvé. En moyenne, nos coachs et accompagnateurs possèdent plus de 20 années d'expérience professionnelle en entreprises et en organismes publics.

Nous sommes capables d'intervenir sur des missions individuelles ou d'équipes pour des demandes ponctuelles ou globales, à l'échelle d'une organisation. YOUman est le premier site collaboratif sur le coaching et l'accompagnement professionnel.

Rendez-vous sur YOUman.fr pour contacter et discuter avec les professionnels qui ont écrit les articles du dossier spécial « Coaching & Dirigeants ».

<http://www.youman.fr>

Contact

Téléphone :
0 970 461 600
contact@youman.fr

Service presse
<mailto:presse@youman.fr>