

Bases psychologiques du **coaching** professionnel

PASCAL BARREAU

**Aspects conceptuels
et théoriques**

**Boîte à outils
du coach**

**Pratiques, méthodes,
techniques**



Bases psychologiques du coaching professionnel

Analyser et comprendre le coaching

Chez le même éditeur

Dans la même collection – Série Santé psy et travail

Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail, par R. Guinchard, 2011, 216 pages.

Stress et risques psychosociaux au travail. Comprendre - Prévenir - Intervenir, par B. Lefebvre et M. Poirot, 2011, 152 pages.

Dans la même collection

Premiers pas en psychothérapie. Petit manuel du thérapeute, par L. Schmitt, 2010, 200 pages.

Intervention psychodynamique brève. Un modèle de consultation thérapeutique de l'adulte, par J.-N. Despland, L. Michel, Y. de Roten, 2010, 232 pages.

Protocoles et échelles d'évaluation en psychiatrie et psychologie, 5^e édition, par M. Bouvard et J. Cottraux, 2010, 368 pages.

Soigner par la méditation. Thérapies de pleine conscience, par C. Berghmans, 2010, 208 pages.

Anorexie et boulimie : approche dialectique, par J. Carraz, 2009, 252 pages.

Les psychothérapies : approche plurielle, par A. Deneux, F.-X. Poudat, T. Servillat, J.-L. Venisse, 2009, 464 pages.

L'approche thérapeutique de la famille, par G. Salem, 2009, 304 pages.

Questionnaires et échelles d'évaluation de la personnalité, 3^e édition, par M. Bouvard, 2009, 352 pages.

La relaxation - Nouvelles approches, nouvelles pratiques, par D. Servant, 2009, 188 pages.

TCC chez l'enfant et l'adolescent, par L. Vera, 2009, 352 pages.

Mécanismes de défense : principes et échelles d'évaluation, 2^e édition, par J. C. Perry, J.-D. Guelfi, J.-N. Despland, B. Hanin, 2009, 184 pages.

Thérapies brèves : situations cliniques, par Y. Doutrelugne et O. Cottencin, 2009, 224 pages.

Thérapies brèves : principes et outils pratiques, 2^e édition, par Y. Doutrelugne et O. Cottencin, 2008, 224 pages.

Applications en thérapie familiale systémique, par K. Albernhe et T. Albernhe, 2008, 288 pages.

Soigner par l'hypnose, 4^e édition, par G. Salem et É. Bonvin, 2007, 344 pages.

Gestion du stress et de l'anxiété, 2^e édition, par D. Servant, 2007, 256 pages.

Cas cliniques en thérapies comportementales et cognitives, 2^e édition, par J. Palazzolo, 2007, 280 pages.

Les troubles obsessionnels compulsifs. Principes, thérapies, applications, 2^e édition, par M. Bouvard, 2006, 272 pages.

Collection Pratiques en psychothérapie
Santé psy et travail

Conseiller éditorial : Dominique Servant

Bases psychologiques du coaching professionnel

Analyser et comprendre le coaching

Pascal Barreau



**ELSEVIER
MASSON**



Ce logo a pour objet d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine universitaire, le développement massif du « photo-copillage ». Cette pratique qui s'est généralisée, notamment dans les établissements d'enseignement, provoque une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que la reproduction et la vente sans autorisation, ainsi que le recel, sont passibles de poursuites. Les demandes d'autorisation de photocopier doivent être adressées à l'éditeur ou au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris. Tél. 01 44 07 47 70.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

© 2011, Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés
ISBN : 978-2-294-71339-2

Elsevier Masson SAS, 62, rue Camille-Desmoulins, 92442 Issy-les-Moulineaux cedex
www.elsevier-masson.fr

Préface

Exposées à une sorte de mal-être qu'elles ont bien du mal à définir et désireuses d'en sortir, beaucoup de personnes ne savent ni quoi, ni comment changer. Elles se laissent alors glisser dans une longue plainte dans laquelle tout va mal, et s'y enferment peu à peu. C'est le plus souvent en demandant de l'aide à autrui qu'elles parviennent à prendre le recul nécessaire pour identifier ce qu'elles veulent changer. C'est dans ce sens que le coaching est devenu un véritable phénomène de société, et non pas un simple effet de mode. Celui-ci vise la maximalisation des performances, aussi bien des personnes que des équipes. Il s'agit de développer des compétences individuelles ou collectives.

Ce développement n'entre ni dans une logique de compétition, comme celle à l'origine du coaching dans les milieux sportifs de haut niveau, ni dans une logique de soin et de soulagement de la souffrance humaine, telle que se présentent les finalités des psychothérapies actuelles. Le coaching permet d'accompagner des personnes dans leur effort à se débarrasser de leurs problématiques personnelles ou professionnelles.

Dans ce contexte, la question de la relation d'aide en coaching est centrale.

Cet ouvrage nous offre un regard lucide sur cette pratique et interroge les fondements théoriques, conceptuels et les délimitations de ce nouveau métier. Il nous permet de faire un large tour d'horizon pour comprendre et analyser l'évolution des pratiques du coaching de sa naissance à nos jours. L'état des lieux que fait Pascal Barreau est à la fois concis et sans concession.

Être coach est un art qui impose un respect rigoureux des règles déontologiques et éthiques. Les fédérations de coaching ont bien compris les enjeux professionnels sous-jacents au bornage de l'exercice du métier de coach. Ces sujets sont traités avec toute la tempérance nécessaire aux débats souvent passionnés traitant de la relation d'aide en coaching.

Au-delà de la découverte pour certains ou de la confirmation pour d'autres de ce que représente cette forme de relation d'aide, la diversité des définitions et l'absence de réglementation concernant l'exercice et la formation du métier de coach confrontent aujourd'hui le coach à de nombreuses critiques. Justement, portons un regard sur la formation de ce professionnel.

Dans sa pratique, le coach est soumis à des situations toujours nouvelles et changeantes. On peut dire qu'il apprend autant que ses clients au cours des séances de coaching. Il est donc essentiel pour lui de valider ses compétences et ses expériences personnelles par des formations. La formation professionnelle du coach est donc permanente pour lui et peut couvrir des champs à large spectre.

Qu'il vienne des ressources humaines, de la psychologie, de la psychanalyse, de l'entreprise ou de tout autre secteur, le coach doit nécessairement avoir suivi une première formation initiale professionnalisante. Celle-ci pourra et devra être complétée tout au long de son parcours professionnel par l'approfondissement des sciences humaines et d'outils validés.

La montée en puissance du coaching a induit une vague de création « d'écoles » privées, fondées par des coaches connus et prodiguant des enseignements de qualité selon un point de vue théorique ou conceptuel particulier. Des séminaires de perfectionnement portant sur des outils spécifiques sont aussi très fréquents.

En revanche certains organismes, n'ayant aucun rapport avec cette activité, profitant de cette montée en puissance du coaching, dispensent des formations de qualité très inégale. Suffit-il de suivre quelques heures d'initiation pour s'autoproclamer coach ? Soyons sérieux, il s'agit d'un métier à part entière pour lequel la formation théorique et pratique est primordiale. En faire l'économie relève d'une certaine forme de trahison du coaché sans parler du syndrome de l'imposteur dudit coach.

Récemment, certaines universités ont créé des cursus longs en coaching. Fidèles à la haute tradition universitaire d'ouverture aux différents courants de pensée, ces cursus font appel à un panel de professionnels d'« obédiences » variées qui présentent les spécificités de leur approche, tant sur le plan théorique que pratique, afin d'offrir aux apprenants une vision la plus exhaustive possible du coaching.

Toutes ces formations ont comme objectif commun de structurer la préparation à ce métier et d'ouvrir la voie vers sa reconnaissance, au même titre que le fait cet ouvrage.

Qu'il me soit donné, ici, la possibilité de remercier Pascal Barreau, pour ce livre, parfois étonnant, mais qui a le grand mérite de nous transporter, au cœur de la cause du coaching, avec clarté, fluidité et originalité.

Nabil Tak-Tak

Coach en entreprise et formateur,
coordinateur pédagogique DESU,
« Pratiques du coaching », Paris VIII

Préambule

Un livre de plus sur le coaching, me direz-vous. Et vous aurez complètement raison. Complètement, car celui-ci s'adresse comme beaucoup d'autres à ceux qui exercent le métier de coach, à ceux qui souhaitent le devenir ou veulent, avant de se lancer dans cette merveilleuse profession, s'informer précisément.

Ce livre n'est pas un manuel. Il ne propose aucune recette miracle. Après sa lecture, vous ne serez pas plus coach qu'un cuiseur de pain ne sera boullanger. Devenir coach, c'est avant tout se former sérieusement sur le plan théorique et c'est également s'éprouver en situation de coaching. En outre, si le contenu vous semble assez persuasif pour exercer ce métier ou pour vous faire coacher, alors il aura atteint son objectif.

Ceux qui exercent déjà le métier de coach trouveront dans ce livre, du moins il me plaît à le penser, matière à interroger leurs pratiques par le biais d'un mouvement que j'ai voulu délibérément réflexif.

Les thèmes traités ne reflètent que quelques facettes de la profession de coach. Cet ouvrage est par conséquent forcément incomplet. Je m'en excuse par avance. En effet, le coaching est d'une richesse inépuisable qu'un seul livre ne pourra jamais éculer. Dans ma vaine tentative d'exhaustivité, je n'hésiterai pas à puiser dans des travaux antérieurs ou parallèles aux miens, considérant que chacun, dans son domaine, a fait avancer de façon décisive la professionnalisation du coaching, et estimant au contraire être fautif de ne pas mieux les exploiter.

Cet ouvrage est le prolongement d'une réflexion universitaire nourrie par la rédaction d'articles et par des débats avec des amis coaches tous acquis à la cause du coaching et d'autres amis contempteurs. Je remercie les uns comme les autres pour leur honnêteté intellectuelle toujours empreinte du souci d'autrui, y compris dans nos divergences profondes d'opinion.

À leur façon, ils m'ont invité, sans le savoir, à questionner la nature de la relation d'aide en coaching. Leur affabilité y a beaucoup contribué. Pour eux, la relation d'aide n'est pas un vain mot. Pour recevoir de l'aide, il faut savoir l'accepter. Ce n'est pas si aisé qu'on pourrait le croire. Qu'ils voient dans ce livre le témoignage de toute ma gratitude.

Introduction

Ce qu'est le coaching. La discussion s'annonce difficile. Au risque d'éprouver du plaisir à analyser, interpréter, penser sa pratique tout simplement. Il serait donc possible d'éprouver du plaisir à penser, autant que de penser le plaisir.

Arrêt sur image de ces mots. Analyser : discerner des éléments d'un tout. Interprétation : traduire, donner un sens. Penser : peser, évaluer. Plaisante démarche qui consiste à donner du sens à des éléments coupés de leur partie tout en évaluant le parcours de la réflexion.

Réflexion : image renvoyée par le miroir. Narcisse, subjugué par le reflet de son image, ne saisit jamais les risques de la fascination et court à sa perte dans son double. Un tiers lui aurait sans doute permis de comprendre.

Comprendre. Magnificence du mot. À la fois « renfermer en soi », « contenir », « pénétrer le sens de », « concevoir ». La relation entre le coaché et le coach « comprendrait » tout cela. Ils sont tous les deux impliqués dans l'épanouissement de l'autre, parce qu'ils sont liés par contrat.

Le tiers, cet autre, là au bon moment au bon endroit, qui voyant son prochain dans l'embarras, lui vient en aide.

*Le phaéton d'une voiture à foin
Vit son char embourbé. Le pauvre homme était loin
De tout humain secours : c'était la campagne*

Et notre charretier d'injurier ciel et terre. En cela, rien de surprenant, puisqu'il est charretier, comment voulez-vous qu'il en soit autrement. L'analyse que fait le charretier est trop hâtive et réductrice, pour espérer rapidement sortir de ce guêpier.

*[...] Le voilà qui déteste et jure de son mieux
Pestant, en sa fureur extrême,
Tantôt contre les trous, puis contre ses chevaux,
Contre son char, contre lui-même*

Égarement, désarroi animent sa colère, par coutume si mauvaise conseil-lère, qui se révèle en l'espèce nécessaire. À lister l'ensemble des obstacles, le charretier s'oriente vers la résolution de son problème.

*Il invoque à la fin le dieu dont les travaux
Sont si célèbres dans le monde :
« Hercule, lui dit-il, aide-moi, si ton dos
A porté la machine ronde,
Ton bras peut me tirer d'ici »*

Après la colère, l'exagération dans la demande d'aide. Faut-il beaucoup de prétention et piètre modestie pour mesurer à sa juste valeur que ces travaux-là sont à portée d'un Dieu. À moins que l'aveuglement de la tâche ne l'éloigne de toute la lucidité requise au travail d'interprétation.

*Sa prière étant faite, il entend dans la nue
une voix qui lui parle ainsi :
« Hercule veut qu'on se remue ;
puis il aide les gens. Regarde d'où provient
l'achoppement qui te retient ;
Ôte d'autour de chaque roue
Ce malheureux mortier, cette maudite boue
Qui jusqu'à l'essieu les enduit ;
Prends ton pic, et me romps ce caillou qui te nuit ;
Comble-moi cette ornière. As-tu fait – Oui, dit l'homme.
– Or bien je vas t'aider, dit la voie, prends ton fouet.
– Je l'ai pris... Qu'est ceci ? Mon char marche à souhait !
Hercule en soit loué ! » Lors la voix : « Tu vois comme
Tes chevaux aisément se sont tirés de là.
Aide-toi et le ciel t'aidera. »*

Vous aurez reconnu la célèbre fable de Jean de La Fontaine, *Le chartier embourbé*¹. Éloquente illustration d'une demande d'aide qui dans un premier temps peine à s'exprimer, puis s'adresse à Hercule, dieu de la « force ultime ». Contre toute attente, Hercule s'abstient d'intervenir. En ne faisant pas à la place et pour le charretier, il humanise la situation et par là même la lui rend accessible.

Hercule s'y prend presque comme un coach. Les paroles d'Hercule sont dispenseuses en conseils et en tâches. Mais la téléologie appliquée au discours sur les fins et les buts d'Hercule a des priorités, que la déontologie de certains coaches d'aujourd'hui ne manquerait pas d'interroger.

L'aide est communément envisagée dans la dynamique d'une relation, entre un demandeur et un aidant potentiel. La Fontaine n'exclut pas ce cas de figure. Au contraire, il insiste sur la pertinence de la réponse et, notamment, sur l'analyse de la demande.

Analyser, interpréter, penser sont autant d'actes nécessaires à l'art du coaching. Mais sont-ils suffisants ? Comment la complexité d'une relation, notamment celle motivée par un besoin d'aide, est-elle appréhendée en coaching ? De quel type d'intervention d'aide s'agit-il en coaching ? De quoi est faite l'intervention du coach ?

1 La Fontaine J. *Fables de La Fontaine*. Livre VI, XVIII. Tours : Maison Mame ; 1948.

Autant de questions auxquelles nous répondrons tout au long de cet ouvrage. Après une revue de littérature, nous établirons les liens « génétiques » du coaching avec d'autres courants de pensée, notamment avec la relation d'aide. Puis, nous clarifierons les rapports du coaching avec la déontologie et l'éthique. Enfin, nous esquisserons les grands contours du métier de coach.

1 Le coaching, une discipline transthéorique

*Le mésusage des savoirs et des pouvoirs
guette toutes les disciplines.
F. Quéré, L'éthique et la vie*

Notre société en mal d'humanisation cherche des réponses dans tous les champs possibles. Le coaching en raison de sa nouveauté séduit et peut s'afficher auprès du grand public comme une pharmacopée miracle. Le métier de coach est en construction. Sa quête identitaire se nourrit de différentes approches théoriques avec pour conséquence une grande diversité des pratiques.

Historicité du coaching

Étymologie du mot coach

Le mot *coaching* est couramment utilisé dans le monde du sport, parce qu'il connote fortement l'idée de recherche de la performance, ce qui, dans le domaine de la compétition sportive, s'entend aisément.

Coaching vient à l'origine du français *cocher* ou plutôt *coche*, qui lui-même proviendrait du mot hongrois *kocsi*, nom d'une bourgade hongroise où furent construites au Moyen Âge des diligences à la fois solides et confortables, autorisant les longs voyages.

Au milieu du ^{xix}e siècle, l'argot universitaire anglais employait le mot *coach* pour désigner un « répétiteur qui aide un étudiant en vue d'une épreuve », puis par extension la personne chargée de l'entraînement sportif d'une équipe. À cette époque, les jeux de plein air sont préconisés autant pour l'hygiène mentale que pour l'entretien physique. L'introduction du mot sport marque un tournant. Le sport codifie le jeu et l'oriente vers la performance et le record au détriment de l'épanouissement individuel ou collectif. En France, dès le début du ^{xx}e siècle sous l'impulsion notamment de Jules Ferry, l'éducation scolaire intègre le sport dans les programmes comme outil de socialisation de l'élève.

Le passage du mot *coaching* de l'enseignement au sport s'accompagne d'un élargissement de ses finalités. Il s'associe à une notion de mouvement, de conduite, d'objectif à atteindre. Il reflète l'idée d'accompagnement, de préparation et d'aide au positionnement face à un défi.

Le coaching sportif vise à exploiter au mieux le potentiel d'une personne ou d'une équipe en vue d'un résultat précis et mesurable (battre un record,

atteindre la première marche d'un podium, emporter la coupe d'un championnat).

Le coach sportif est presque toujours un ancien athlète ayant lui-même un long parcours dans la discipline où il opère. Par son expérience ou son charisme, il aide « son » champion à trouver en lui les ressources pour se dépasser. Tous les athlètes ont aujourd'hui un coach, et tous sont convaincus que, sans cette aide, leurs résultats seraient moindres.

Nous avons tous en souvenir les contre-performances de l'équipe de France lors de la Coupe du monde de football 2010. L'arrivée de Laurent Blanc a été déterminante. Moribonde en Afrique du Sud, l'équipe de France est parvenue en très peu de temps à retrouver (presque) tout son éclat. Dès lors que le courant entre les joueurs et le coach passe bien, les résultats sont au rendez-vous.

Dans le monde de l'entreprise, le coaching consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en vue de maximiser sa performance dans le cadre d'objectifs professionnels. Contrairement au coaching sportif, le coaching professionnel se place plus dans une logique de compétitivité que de compétition : il vise plutôt à développer les compétences des individus ou des équipes, à promouvoir une intelligence collective.

Selon une enquête réalisée par la fédération Syntec, en 2008, auprès des dirigeants et cadres d'entreprise, les objectifs les plus fréquents du coaching sont :

- améliorer le fonctionnement de son équipe : 83 % des sondés ;
- améliorer son style de management : 82 % des sondés ;
- prendre un poste : 68 % des sondés ;
- gérer un conflit : 67 % des sondés ;
- développer son mode de communication : 63 % des sondés ;
- se sentir mieux dans son poste : 55 % des sondés.

Contexte social de l'émergence du coaching

Il existe plusieurs pistes d'investigation sur l'origine du coaching. La plus ancienne recensée remonte au ^v^e siècle avant Jésus-Christ où Socrate, inventeur de la maïeutique, pourrait être reconnu comme le père du coaching.

La maïeutique (art d'accoucher les esprits) est inspirée de l'accouchement (délivrance, délivrer une femme en couches) et désigne une technique consistant à faire s'exprimer les connaissances des personnes. Dans la Grèce Antique, la maïeutique visait à faire sortir « le savoir caché en soi ». Elle était particulièrement préconisée pour les personnes en quête introspective.

Pour permettre cet « accouchement », Socrate pratique un questionnaire qui permet au sujet de se découvrir et d'accéder au savoir « de lui-même par lui-même ».

Le célèbre « connais-toi même » de Socrate est à la croisée des techniques d'éveil spirituel, d'éducation philosophique et politique. En ce sens, la maïeutique socratique tend à favoriser l'émergence d'une conscience morale et la conservation d'une santé psychologique et physique.

Sur un plan philosophique, la méthode socratique est une dialectique qui se décline en trois étapes :

- la maïeutique qui consiste à souligner les contradictions de celui qui croit savoir et qui ignore qu'il ignore ;
- l'élenctique (ou réfutation) qui met au jour les contradictions dans l'art cathartique ;
- l'anatreptique correspondant au renversement par le renversement des trois étapes de la méthode.

Quatre types de relations liées à la connaissance sont à considérer :

- ce que l'on sait que l'on sait. Il peut s'agir de faux savoirs affirmés ;
- ce que l'on sait que l'on ne sait pas ;
- ce que l'on ne sait pas que l'on sait ;
- ce que l'on ne sait pas que l'on ne sait pas.

L'art de la maïeutique est complexe. Il repose sur une attitude d'écoute très particulière de l'aidant : « l'ironie ». En feignant l'ignorance, il fait en sorte que son interlocuteur se remette en cause.

Il faut attendre le xx^e siècle pour que le coaching émerge réellement. Cela ne veut pas dire pour autant, que pendant toute la longue période allant de Socrate au siècle dernier, il n'y ait pas eu des promoteurs du coaching, à la façon de monsieur Jourdain. « Des philosophes aux guides spirituels et aux grands pédagogues de l'Histoire, en passant par les figures plus quotidiennes du sage du village, du compagnon initiant l'apprenti, de l'éducateur, de ces "éveilleurs de conscience" qui, ayant compris que leur rôle consistait moins à "prêcher le vrai" qu'à aider l'autre à cheminer vers sa découverte, ont bâti la généalogie du coaching. » [49]

C'est en prenant conscience que le coaching est l'héritier de multiples pratiques anciennes d'accompagnement, que nous pouvons lui donner du sens et de la valeur, en veillant toujours à élargir et à borner le champ de ses indications.

Le coaching, de sa naissance à nos jours

Nous l'avons dit plus avant, c'est à partir des années 1980 que le coaching déborde du milieu sportif et s'installe dans celui de l'entreprise, où les enjeux, la recherche de la performance et le besoin de dépassement expliquent en partie cette translation.

La décennie 1980 marque un tournant prépondérant dans la démocratisation du coaching. Les deux chocs pétroliers des années 1970 incitent les entreprises à réduire les coûts de production et à axer leur stratégie de développement sur la compétence de l'individu au travail. C'est l'époque où naît la gestion des ressources humaines. L'ouverture des marchés à la mondialisation, notamment depuis le début de ce siècle, en accentuant la concurrence, a notablement favorisé l'essor du coaching, toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Jusqu'alors réservé aux grands dirigeants, en raison de leur position décisionnelle, le coaching se généralise à l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Les dirigeants affirment leur puissance dans leur pouvoir décisionnel. Ils en oublient parfois que les leviers d'opérationnalisation leur échappent. Cette tentative de diacrisis, selon Bourdieu, crée « un pouvoir séparateur qui, de la continuité insécable, fait surgir des unités discrètes, et de l'indifférencié de la différence, pouvant déboucher sur une séparation catégorielle préjudiciable à la culture d'entreprise ». Le coaching en entreprise vise à réduire cette séparation en réhabilitant chaque acteur dans sa mission.

En d'autres termes, l'entreprise est un système holomorphe, où chaque partie intègre le tout et où chaque membre du plus petit élément est, à part entière, entreprise. Le coaching devient entreprenarial et ne s'adresse plus au seul dirigeant. Il concerne tous les acteurs de l'organisation. L'expression de la compétence est dorénavant autant affaire individuelle que collective.

Une tendance plus récente est l'application du coaching à des domaines plus hétérogènes. Ainsi, la demande de *life coaching*, c'est-à-dire d'accompagnement personnel de vie, renvoie à un ensemble de besoins sur une demande interne de l'individu en quête d'aide et de repères. Un des atouts indéniables du coaching réside dans sa plasticité. « Aujourd'hui, les coaches répondent à des demandes et des besoins spécifiques de leurs contemporains » [14], comme l'accompagnement lors d'une déception sentimentale, de projet de parentalité, d'un départ à la retraite...

Exploration théorico-pratique du coaching

Le coaching, une discipline transthéorique

La définition du coaching varie ostensiblement d'un auteur à un autre. Afin d'en découvrir les nuances, nous vous proposons d'en évoquer quelques-unes et d'en faire une très rapide analyse critique. Cette démarche ambitionne d'essarter le maquis des multiples et diverses définitions. Nous étudions également les définitions des associations nationales et internationales de coaching les plus connues.

Devillard définit le coaching « comme une intervention qui vise à développer chez une personne, ou dans une équipe, des éléments de potentiel liés au talent, au style ou aux synergies, au-delà des obstacles qui les contraignent. (...) Le coaching ne vise pas tant à résoudre un problème qu'à faciliter le développement personnel dans une perspective de production » [28]. L'idée force de cette définition du coaching repose sur des modalités dynamiques, dans lesquelles l'intervention est encouragée. En outre, les contingences auxquelles sont confrontés tous les systèmes sont intégrées, non pas en tant que problème, mais comme éléments surmontables par les bénéficiaires de l'action.

Devillard n'est pas le seul à appréhender la définition conceptuelle du coaching sous l'angle dynamique de l'intervention auprès d'une personne ou d'une équipe. Avant lui, Lenhardt, dès 1992, dans sa première version *Les responsables porteurs de sens*, caractérisait le coaching également sous ses différentes modalités d'intervention. Dans sa nouvelle version enrichie de

2002 [48], Lenhardt décrit le coaching comme suit : « Le coaching est à la fois une aide et une co-construction offerte à une personne (ou une équipe) à travers une intervention ponctuelle ou, le plus souvent, un accompagnement vécu dans la durée. Cette aide et cette co-construction s'inscrivent dans une situation professionnelle, et/ou managériale et/ou organisationnelle. Elles visent à créer les conditions de résolution, pour la personne ou l'équipe coachée. Elles situent la résolution ponctuelle, ou à court terme, recherchée, dans la perspective d'un développement à la fois durable et global. » Cette définition introduit une double notion de temporalité :

- la première concerne celle du Kairos. En coaching, le Kairos consiste à encourager le coaché à saisir l'occasion opportune (*the right time*) en lui garantissant l'autonomie d'action ;
- la seconde consiste à faire en sorte que les changements opérés par le coaché (ou par l'équipe coachée) se pérennisent.

Au-delà des définitions, le coaching individuel (c'est-à-dire centré sur la personne) comme le coaching d'équipe (c'est-à-dire orienté vers un collectif) sont tous deux animés par des finalités communes, qui sont :

- convoquer le sujet et/ou le groupe dans leur réalité ;
- atteindre des objectifs ;
- attribuer du sens à l'action ;
- externaliser les talents ;
- surmonter les obstacles ;
- collaborer dans le respect de l'autre ;
- s'autonomiser ;
- se responsabiliser ;
- renforcer son estime de soi.

Comme la demande que nous étudions en détail plus loin, la rencontre doit être « sécurisée » par l'établissement d'un contrat. « Pas de contrat. Pas de coaching. Pas de contrat, du bla-bla. » [22]

La littérature retrace trois types de contrat.

Le *contrat d'affaires* traite des questions logistiques (durée, lieu, fréquence...), déontologiques et éthiques (cadre opérationnel : clauses de retrait du coach, positions mutuelles...), pécuniaires (coût, corrélation de coût aux objectifs et aux compétences du coach...). La question du prix en coaching est encore tabou. L'omerta dont elle est frappée est l'expression de la dérégulation des pratiques financières, avec tous les avatars qui s'y associent.

« La rémunération des coaches fait partie des paramètres contractuels à préciser initialement. Quoique complexe et chargée d'émotion, cette question n'a été que peu traitée par les auteurs. » [54] La monétisation de la transaction n'annule pas le caractère déséquilibré de la relation (il existe un contrat dit relationnel) entre celui qui sait (ou plus exactement supposé savoir) et le demandeur. Elle le pondère.

Le coach qui ne fait pas payer, endette symboliquement le coaché. Notre expérience de psychologue clinicien institutionnel nous a convaincus que

la gratuité des cures psychothérapiques, par l'absence d'engagement financier, augmente la résistance du patient au traitement.

Dans ces conditions comme le souligne Freud [32], l'« influence correctrice du paiement » ni ne régule les mouvements transférentiels et contre-transférentiels inhérents à toute relation, ni n'inscrit le patient dans un processus de soins. Il est vraisemblable qu'il en soit de même en coaching. L'influence correctrice du paiement s'opérationnalise dans le statut de client du coaché que lui confère le coach dans la négociation du contrat d'affaires. Freud [33] décrit de façon aussi caricaturale qu'humoristique, l'incompatibilité de la gratuité et de la cure psychanalytique.

« Un homme qui s'est appauvri a emprunté 25 florins à un homme riche de sa connaissance, et ce, après lui avoir assuré à maintes reprises qu'il se trouvait dans le besoin. Le jour même, son bienfaiteur le rencontre au restaurant, installé devant un plat de saumon à la mayonnaise (plat de luxe à l'époque). Il lui fait alors ce reproche : « Quoi ! Vous m'empruntez de l'argent et ensuite vous commandez du saumon à la mayonnaise. C'est pour des choses comme ça que vous avez besoin de mon argent ? – Je ne vous comprends pas », répond l'homme mis en cause. « Quand je n'ai pas d'argent, je ne peux pas manger de saumon à la mayonnaise, et quand j'ai de l'argent, je ne dois pas manger de saumon à la mayonnaise. Mais quand diable voulez-vous que je mange du saumon à la mayonnaise ? » [33]

Le *contrat relationnel* explicite la nature des accords entre le coach et le coaché. Ces accords portent à la fois sur le contenu et le processus. Le contenu imprime les objectifs à atteindre par le coaché. Le processus exprime les contours de la rencontre, en termes de respect de la socialité.

Le *contrat « phantasmé/fantasmé »* relève du registre de l'inquiétude, voire de la peur (phantasme) et/ou de la fantaisie (fantasme). Il reste cependant accessible à la pensée.

Comparaison du coaching à d'autres pratiques professionnelles d'accompagnement

Coaching et psychothérapie

La frontière entre coaching et psychothérapie est ténue et perméable. Il s'agit de deux formes de relation d'aide, autour d'un travail intersubjectif. L'une et l'autre visent à résoudre un problème d'une personne ou d'une équipe, en offrant la possibilité d'élaborer sa propre solution.

Le coaching reprend et s'appuie sur un nombre important de concepts et d'outils tirés de la psychothérapie. De là, à dire comme Delivré [27], que la frontière thérapeutique est une fausse limite, il y a matière à discuter. Bien plus que des différences, il s'agit de distinctions.

À l'heure où on peut acheter sa baguette de pain dans une station-service, où la confusion se généralise, il importe de préserver la reconnaissance de l'expertise des professionnels. Or, cette reconnaissance passe par une attribution de qualifications et de rôles clairement identifiés. C'est ce qu'exprime Kourilsky dans une histoire métaphorique si illustratrice que nous la reprenons *in extenso* [44].

Un paquebot ancré dans le port du Havre est immobilisé, au moment de partir, par une panne totale des machines. Le chef des mécaniciens et son équipe, très qualifiés et très diplômés, se précipitent alors dans la salle des machines. Des heures passent sans qu'on n'obtienne aucun résultat. Le commandant, découragé, décide d'aller prendre l'air sur le pont, lorsqu'un badaud l'interpelle : « Eh bien, vous n'êtes toujours pas partis ? – Non, répond le commandant, il y a une panne très grave dans les machines. » Le badaud lui raconte alors qu'il y a sur le port un homme, certes modeste et sans diplôme, mais réputé pour être un véritable génie de la mécanique. Le commandant, quelque peu sceptique, lui demande cependant de le faire venir. Celui-ci monte à bord et suit timidement tout ce qui est à observer, écoute avec vigilance les moindres bruits qu'il peut entendre. Un long moment s'écoule, puis sans hésiter, il brandit son marteau et tape avec assurance et précision sur l'un des rouages. Tout repart. Le commandant, aussi réjoui qu'étonné, le félicite chaleureusement et lui demande combien il lui doit. « Vous me devez mille euros. » Et devant la surprise manifeste du commandant, il détaille alors sa facture : « 990 euros pour observer, écouter, sentir, percevoir, réfléchir, 10 euros pour le coup de marteau ».

Extrait de Kourilsky F. *Du désir au plaisir de changer*. Paris : Dunod ; 2008.

Imaginez que par le plus malheureux des hasards vous tombiez non pas dans une écuelle mais un trou profond. Deux moyens de vous en sortir s'offrent à vous, une pelle ou une échelle. La pelle représente la psychothérapie. Vous allez pouvoir creuser pour essayer de comprendre pourquoi vous êtes tombé dans cet abîme. Ce travail en profondeur peut prendre du temps. Si vous optez pour l'échelle, vous choisissez le coaching. Vous sortez d'abord du trou et ensuite, si vous le souhaitez, vous allouez du temps à découvrir pourquoi vous n'avez pas pu ou su éviter le trou.

Watzlawick dans son livre *Le langage du changement* [65] apporte un éclairage sur ce qui peut motiver le sujet à opter soit pour la pelle, soit pour l'échelle : « Tous ceux qui viennent à nous (psychothérapeutes) demander de l'aide souffrent de leur relation au monde, quelle qu'elle soit, (...) ces sujets souffrent de leur image du monde, d'une contradiction non résolue entre le monde tel qu'il apparaît et le monde tel qu'il devrait être, d'après l'image qu'ils s'en sont faits. Il ne leur reste alors qu'une alternative : soit intervenir directement sur le cours des événements et faire en sorte que le monde s'approche de l'image qu'ils en ont, soit, quand le monde ne

peut être changé, faire concorder l'image avec les faits concrets. La première de ces possibilités (l'intervention active) peut à son tour être objet de délibérations, de conseils, mais rarement d'une thérapie dans le sens traditionnel, tandis que la deuxième (l'adaptation d'une image du monde aux faits immuables) est la vraie tâche et le but spécifique de tout changement thérapeutique. »

Selon cette définition, il apparaît clairement que le coaching s'apparente à la première branche de l'alternative. L'intervention directe sur le cours des événements conduit à un remaniement du monde réel selon l'image qu'on s'en fait. Une psychothérapie vise à rapprocher l'image du monde que s'en fait le sujet avec le monde réel.

En coaching, la modifiabilité de l'environnement est encouragée. Il s'agit de mettre en *adéquation* le monde des faits au monde des souhaits. Alors qu'en psychothérapie, il s'agit de mettre en *concordance* la représentation qu'on se fait du monde à celle du monde réel.

Psychothérapie et coaching diffèrent notamment au niveau du champ des interventions. Alors que le travail en thérapie se situe dans le cadre de la réparation d'un passé, de l'investigation de l'histoire familiale, de l'inconscient, de la sémiologie clinique, le coaching interroge le sujet dans l'ici et maintenant en vue de l'amener à construire son avenir, en imaginant ses projets personnels et professionnels. De plus, il vise à permettre à la personne d'identifier ses limites et ses possibilités, à comprendre ses forces et ses faiblesses, et à composer avec ses émotions.

En raccourci, la psychothérapie dévoile le destin du sujet, et le coaching accompagne le sujet dans sa destinée. Pour Devillard, « la psychothérapie agit sur la structure alors que le coaching "dévitalise", sur un aspect purement comportemental, le lien qui existe entre la structure et la situation à faire évoluer » [28].

De manière à clarifier les distinctions entre psychothérapie et coaching, nous pouvons dresser dans le [tableau 1.1](#) une approche comparative. Tentative audacieuse car nous savons que le propre des frontières, c'est d'être discuté.

La distinction ne s'arrête pas qu'aux caractéristiques de l'exercice professionnel. Depuis juillet 2010, en France, le titre de psychothérapeute est protégé par la loi. Son usage requiert une inscription au registre national des psychothérapeutes. Cette inscription implique une formation en psychopathologie et un stage pratique. Seuls les médecins, psychologues titulaires d'un master 2 et psychanalystes peuvent prétendre au titre de psychothérapeute. En coaching, le titre n'est pas protégé, et les auto-proclamations ne sont pas rares... avec pour conséquence de nombreuses dérives. La vigilance est donc de mise dans le choix d'un coach.

Coaching et conseil

À la différence du conseil, le coaching ne vise pas l'apport de connaissances, d'une expertise dans le domaine de prédilection du coaché et encore moins d'une solution « prête à porter » exposée aux soldes en tous genres.

Tableau 1.1**Approche comparative psychothérapie et coaching [9]**

Psychothérapie (sphère du registre du psychique)	Coaching (sphère du registre de l'intellect)
Considère la nature des interactions	Considère les effets des interactions
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité
Conduit à une réflexion de toute planification associée à un sentiment de mieux être	Conduit à une action programmée par des objectifs associés à des indicateurs de réussite et de satisfaction
Interroge plutôt le présent au vu du passé	Interroge plutôt le présent pour penser l'avenir
Questionne la genèse des croyances	Conduit à transformer les croyances en atouts
Intéresse en priorité la vie intime (familiale et personnelle)	Intéresse la vie publique (professionnelle)
Investigue la sphère relationnelle	Dévoile les processus de communication

Le conseil amène une solution exogène. La personne ne l'a pas élaborée elle-même, elle lui est extérieure. Or, il est fréquent que les demandeurs de coaching amalgament coach et consultant. Un bon nombre d'entre eux en attend des conseils. Le conseil, bien que pertinent, n'a que très peu de chance d'aboutir, notamment parce qu'il échappe au processus de décision du conseillé. Par défaut d'implication dans le chemin décisionnel, ce dernier ne parvient pas à s'approprier les idées qui lui sont proposées. Le coaching apporte une vision nouvelle élaborée de l'intérieur avec un soutien extérieur en la personne du coach.

Les services offerts par un consultant sont aussi nombreux que les secteurs d'intervention multiples : conseil en fusion, en organisation, en stratégie, en gestion des ressources humaines, en marketing, en réingénierie des processus, en recherche, en évaluation des clients et des employés... Le consultant après avoir diagnostiqué la situation dresse une série de recommandations et apporte en tirant de sa propre expérience des conseils tactiques.

Coaching et mentorat

Le mentorat s'apparente à une relation de préceptorat scolaire. Le mentor, généralement un pair, brille par son charisme. Du fait de ses compétences, largement reconnues, il génère autour de lui autant d'admiration que d'hostilité. À la fois Maître et Sage, le mentor est en quelque sorte un passeur entre l'univers des savoirs formels, que représentent l'école, et les savoirs expérientiels du monde de l'entreprise. Le mentor instaure une véritable relation d'apprentissage par la découverte initiatique de situations.

Mentor, fils d'Alcimos d'Ithaque, dans la mythologie grecque, est un grand ami d'Ulysse, chargé par ce dernier de l'éducation de son fils Télémaque, ainsi que de la gestion de ses biens et de ses terres, lors de son absence. Selon Homère, Athéna, déesse de la sagesse et de la guerre, empruntait l'apparence d'Ulysse pour rendre visite à Télémaque, afin de l'instruire. Sous les traits d'Ulysse, Athéna a pu facilement manipuler Télémaque. Lorsque l'action du mentor se pervertit en subordination, alors le mentoré court le risque de se retrouver sous influence.

Plus prosaïquement, une des limites du mentorat réside dans l'obsession fascinante de l'image du mentor. Cette férule tutélaire se présente comme préjudiciable à l'envol du « mentoré », asservi au joug d'une hétéronomie discrète et active, qui fait écho à la célèbre dialectique du « Maître et de l'Esclave » dépeinte par Hegel.

En référence à la mythologie, et pour conclure sur le mentorat, il nous semble que le mentorat postmoderne s'apparente à ces poissons pilotes de l'Antiquité grecque. Dans un libre-échange, consenti de part et d'autre, les poissons pilotes guidaient les embarcations vers le port en contrepartie de quelques subsides existentiels. Toutes proportions gardées, le « mentoré » s'acquitte de sa dette initiatique, en satisfaisant à l'image du mentor dans sa qualité d'expert et en concrétisant ses objectifs. En effet, « le mentor est très axé sur la réussite de son disciple » [25].

Le coaching, contrairement au mentorat ne transmet pas de savoir, et s'il instruit, c'est au sens archéologique du terme (mise au jour, en lumière). De sorte que le coach est un révélateur et un catalyseur de connaissances enfouies ou masquées par un écran de problèmes opaques.

Coaching et management

Management, provient de l'ancien français *ménagement*, qui signifie art de conduire, de diriger ou de mener tout ou partie d'un organisme, souvent une entreprise, grâce au déploiement et à la manipulation des ressources (humaine, financière, matérielle, intellectuelle). Si le coaching est incitatif, le management est peu ou prou directif. Le coaching éveille les hypothèses. Le management travaille les thèses. Pour autant, l'art du management peut-il intégrer des principes de coaching ? Comme le souligne Devillard, une telle démarche laisse de côté l'aspect extériorité, même si « le coaching-management constitue un progrès de la fonction managériale, (...) [il] ne saurait remplacer le coach dans sa fonction miroir » [28]. Quant à Giffard et Moral, ils partagent pour d'autres raisons la position de Devillard : « Pour le manager, emprunter des techniques au coaching individuel avec certains de ses collaborateurs s'avère pertinent pour accompagner une prise de fonction, accélérer une progression de carrière ou résoudre des difficultés ponctuelles. Mais multiplier les séances de coaching individuel consomme du temps et peut entraîner des distorsions à l'intérieur de l'équipe. En effet, il y a conflit de posture entre celle du manager et celle de coach, et l'absence de supervision pose évidemment un problème déontologique. » [38]

La plus grande prudence est donc de mise chez celui qui souhaite tenir la complexe position de manager-coach. Le manager tenté par cette posture, doit donc veiller à clarifier préalablement son rôle.

Coaching et bilan de compétences

Le bilan de compétences permet de faire le point sur sa situation professionnelle – dans la perspective d'élaboration et/ou de validation d'un projet professionnel, d'optimisation de la performance de son projet sur le marché de l'emploi, de construction des scénarios de réalisation –, et de définir une stratégie et de déployer des plans d'action opérationnels pour réussir son projet professionnel. À terme, il permet de développer son employabilité.

« L'objectif principal (d'un bilan de compétences) est l'évaluation par la personne de ses propres possibilités, la réalisation d'une sorte de "cartographie" de son potentiel. » [49]

Tout métier requiert des compétences techniques, sans lesquelles il est quasiment impossible de l'assumer correctement. Conjointement à ces compétences techniques, il y en a d'autres tout aussi importantes, l'intelligence émotionnelle et l'intelligence relationnelle. Ces compétences non techniques sont des pré-requis fondamentaux qui s'acquièrent à travers toutes les expériences accumulées. Elles sont un paramètre essentiel pour être performant dans l'exercice de son travail. Elles assurent la dynamique des liens transversaux interprofessionnels et donnent sens au développement des compétences instrumentales. Pour compléter notre réflexion, arrêtons-nous quelques instants sur l'étymologie du mot compétence, qui trouve son origine dans le verbe latin *petere* signifiant chercher à atteindre ou chercher à obtenir. La compétence est le résultat d'une subtile alchimie combinatoire du savoir, vouloir et pouvoir agir [46].

« Il ne suffit pas de disposer de connaissances et de savoir-faire pour agir avec compétence ou pour élaborer des stratégies efficaces. (...) Plus précisément, les capacités émotionnelles permettent de réduire le champ des alternatives et donc de pouvoir prendre des décisions dans un temps restreint. (...) L'émotion est ce qui permet de mobiliser des énergies pour agir. Les gestes et les initiatives professionnelles peuvent y trouver leur source. (...) N'oublions pas que l'émotion, c'est étymologiquement, ce qui met en mouvement. » [46]

Lorsque des femmes et des hommes souhaitent s'épanouir et que des entreprises recherchent de la performance, le bilan de compétences peut répondre favorablement aux attentes des uns et des autres. Il constitue un outil privilégié pour détecter les talents, les compétences et propulser ces hommes et ces femmes à leur niveau de performance optimale.

Le consultant d'un bilan de compétences réalise une évaluation quantitative et qualitative des aptitudes psycho-socio-professionnelles du candidat. Dans le coaching, c'est le bénéficiaire qui opère son propre diagnostic. La différence est primordiale. Dans le cas du bilan de compétences, le candidat s'entend dire et découvre. Dans le coaching, le bénéficiaire se dit et se découvre.

Fondements théoriques et conceptuels du coaching

Apports de la sociologie et son influence sur le coaching

La sociologie est une science qui étudie l'impact du social sur les comportements humains. Son objet de recherche dépend de l'angle d'analyse du chercheur. Les diverses théories sociologiques rendent compte des phénomènes sociaux humains sous plusieurs angles. Certaines sociologies mêlent différentes approches.

La sociologie est une discipline éclatée qui fait coexister différentes théories, différents objets d'études et différentes pratiques professionnelles, naturelles et culturelles.

Les principaux courants sociologiques sont : la sociologie des organisations, la sociologie juridique, la sociologie politique, la sociologie du travail, la sociologie de la famille, la sociologie de l'art et la sociologie urbaine.

Ce pluralisme de la sociologie montre d'une part, la multiplicité et la diversité des objets d'étude et d'autre part, son adaptabilité aux mouvements sociétaux. En effet, pour qu'une discipline prospère, il faut nécessairement qu'elle s'adapte. Or, la sociologie qui étudie l'homme, en groupe et/ou individuel, ne pourrait pas prétendre saisir des pans de la réalité humaine sans malléabilité intellectuelle.

C'est tout naturellement que des concepts de sociologie sont passés dans le domaine du coaching (notamment les concepts de culture, rôle, statut et pouvoir). La visée d'un accompagnement sociologique en coaching est de travailler la problématique de l'individu au cœur du collectif : de construire une dynamique de relation permettant le dépassement de la contradiction entre la singularité paradoxale de la situation qui contraint à faire ensemble et la particularité de l'individu séduit par l'idée de faire seul, selon ses aspirations personnelles.

À y regarder de près, les rapprochements entre sociologie et coaching sont compréhensibles. Le sociologue montre les faits sociaux, les analyse, les interprète et apporte des éléments de réponse. Le coach s'appuie notamment sur les études sociologiques et, à la lumière de ses observations, invite le coaché à analyser, à interpréter puis à solutionner sa problématique. Le raisonnement épistémologique est considérablement différent dans la posture. Le sociologue observe et tente de minimiser son impact d'observateur dans la situation. Alors que le coach, en raison de son action interventionniste, concourt activement à ce qui se passe. Le sociologue cherche à être neutre en se portant absent d'une situation à laquelle il participe malgré lui. Le coach cherche à être neutre par une double réflexivité : l'une consiste à renvoyer le coaché à lui-même, l'autre vise à s'interroger sur les modalités d'intervention.

« La neutralité est un véritable rapport de sociabilité. Être neutre revient en somme à adopter le rapport de sociabilité coopérative qui prévaut dans le groupe ou la société étudiés. » [16] En coaching, cette adaptation caméléon

sur une couverture écossaise passe par une utilisation de la phraséologie de l'autre et par une synchronisation des attitudes.

De façon caricaturale, le sociologue soulève les questions, les pose et y répond. Le coach dans son attitude miroir invite le coaché à se poser des questions, à sélectionner celles à travailler, à formuler des hypothèses de solution.

Le premier travaille sur un objet d'étude. Le second travaille avec et pour un sujet.

Apports du courant psychanalytique au coaching

Saluons l'hommage de Moral et Angel à Freud, père fondateur de la psychanalyse : « c'est le courant (psychanalytique) qui analyse le plus finement les mécanismes affectifs intervenant entre personnes en distinguant les *défenses du moi* des phénomènes de *transfert* » [53]. Les mécanismes de défense sont étudiés plus loin.

La psychanalyse est à la fois un modèle théorique du psychisme et une discipline du champ psychothérapeutique. Freud distingue nettement trois outils de la cure analytique : les associations libres, l'interprétation des rêves et l'analyse du transfert.

Nous nous arrêtons sur deux outils de travail analytique proposés par Freud, la règle fondamentale de la libre association et l'analyse du transfert. L'interprétation des rêves relevant spécifiquement de la psychothérapie n'est pas discutée dans le cadre de la pratique du coaching.

La libre association consiste à dire à voix haute tout ce qui passe à l'esprit. Si l'absence de « tri sélectif » représente un indéniable atout en séance de psychothérapie, il en est autrement en situation de coaching, notamment parce que le coaching s'inscrit dans une durée limitée et que la demande détermine le contenu du dialogue. Angel et Amar [3] spécifient clairement que le thérapeute, en position d'écoute active, mobilise une attention flottante, gage d'une neutralité bienveillante. Pour notre part, nous considérons que pour éviter l'effet miroir déformant de l'intervenant, qu'il soit analyste ou coach, l'écoute doit être « pure », en ce sens qu'elle « donne à qui est écouté de pouvoir s'écouter lui-même » [12].

Le transfert est aussi un concept clé de la psychanalyse. Celui-ci est traditionnellement défini comme la répétition actualisée dans la cure, vis-à-vis de l'analyste, d'attitudes et de désirs émotionnels, généralement inconscients.

Le coach n'échappe pas à la dialectique transfert/contre-transfert. L'ignorer représente une double mise en danger, celle du coaché et du coach et, par ricochet, celle des proches de l'un et de l'autre. Aussi comme l'indiquent Moral et Angel [53], « la psychanalyse constitue sans aucun doute une approche privilégiée pour le travail sur soi-même que tout coach doit entreprendre ». Par « une approche privilégiée », entendons que c'est celle qui approfondit le plus les aspects relationnels inconscients.

Enfin, la psychanalyse a montré l'importance d'une supervision. S'il ne semble pas nécessaire qu'elle soit du registre strictement analytique,

elle s'avère cependant incontournable, car pour bénéficier d'une « écoute pure », il faut commencer par se créer un espace de parole.

Il apparaît inconcevable qu'un coach digne de ce nom ne soit pas sérieusement formé à la psychopathologie. Tout aussi inconcevable, coacher sans éprouver de la relation transférentielle par un travail sur soi. Avant de se lancer dans l'aventure du coaching de l'autre, il faut avoir préalablement levé le voile sur ses propres zones d'ombre, en cela la psychanalyse est tout indiquée.

Apports du courant comportementaliste et son influence sur le coaching

Les émissions de télévision et les magazines à « émotions garanties » vulgarisent des termes et des concepts relatifs à la psychologie. En voulant rendre accessible l'extrême complexité humaine, ils la dénaturent. Après la psychanalyse, c'est au tour du comportementalisme de faire l'objet de cette tendance simplificatrice. Les « pys » de service popularisent le comportementalisme comme une nouvelle voie royale au bonheur. Un peu de tempérance serait la bienvenue. Le comportementalisme revêt d'indéniables atouts sous réserve de ne pas surévaluer son efficacité..., sinon le désamour qui pourrait s'ensuivre le conduira à sa désuétude.

Le comportementalisme (*behaviorisme* en anglais) est une approche de la psychologie qui étudie les interactions de l'individu avec son environnement. Il s'agit donc de limiter (et non pas de réduire) la psychologie à l'observation du comportement humain au sein de son milieu.

Le modèle comportemental décrit par Watson, puis par Skinner, postule que les comportements sont sélectionnés en fonction du pouvoir d'adaptation qu'ils confèrent à l'individu vis-à-vis de son environnement. Les comportements se trouvent encouragés (renforcés) ou inhibés (éliminés) en fonction de leurs résultats positifs ou négatifs.

Le but premier de la thérapie comportementaliste est la suppression du symptôme du patient dans les délais les plus courts. Si en psychothérapie analytique, le symptôme est acte de langage d'une souffrance, dans le comportementalisme, il est la cible dont il faut se débarrasser.

Les passerelles de ce modèle avec le coaching sont probantes. Le comportementalisme, à l'instar du coaching, travaille ce qui est tangible (en l'occurrence l'attitude). Par ailleurs, il est peu chronophage. Il est immédiatement gratifiant, puisque les premiers changements positifs sont valorisés. Il tourne le sujet vers son avenir en lui épargnant une fastidieuse étude des causes de l'inadéquation de son attitude. Enfin, il évite au sujet une remise en question profonde de sa structure de personnalité en l'exonérant d'un travail sur lui.

Apports du courant cognitiviste et son influence sur le coaching

Le cognitivisme est né dans les années 1960 porté par un espoir un peu fou. Quelques chercheurs, dont le plus connu Beck, ambitionnaient de découvrir

le fonctionnement de la *black box*. Il faut dire qu'à cette époque, le triomphe de l'intelligence artificielle avec les ordinateurs laissait augurer des découvertes prometteuses. Force est de constater qu'un certain nombre d'entre elles a eu lieu et que d'autres « font encore de la résistance ». Les mystères de la boîte noire restent nombreux, et c'est sans doute pour cela qu'ils intéressent autant. Que se passe-t-il dans l'esprit humain ? La cognition regroupe les divers processus mentaux allant de l'analyse perceptive à la commande motrice, en passant par la mémorisation, le raisonnement, la décision, le langage. Ces processus mentaux intéressent également l'exercice du coaching.

À partir de nos perceptions, nous construisons selon ces processus une représentation de nos actions. Aussi, lorsque le coach interroge les processus mentaux du coaché, il questionne également ses relations avec la perception, les pensées mises en place et l'action.

Le coaching d'obédience cognitiviste soulève les questions suivantes : par quels processus un individu acquiert-il des informations sur son environnement, sur lui-même, et sur lui-même dans son environnement ? Comment traite-t-il les informations qu'il saisit ? Et quelles sont les conséquences sur les comportements qu'il adopte ?

Les translations du cognitivisme au coaching sont possibles lorsqu'elles portent en particulier sur la fonctionnalité technique des processus mentaux. Moral et Angel [53] attirent cependant notre attention sur le risque d'une translation hâtive avec des sujets de cultures différentes. Dernièrement, des écarts notables concernant les modes de pensée et de raisonnement entre la culture occidentale et asiatique ont été mis en évidence.

Apports du courant systémique et son influence sur le coaching

L'approche systémique se distingue des autres approches par sa façon de comprendre les relations humaines. En effet, la personne n'est pas le seul élément analysé dans la démarche. L'intervenant accorde aussi une importance aux différents systèmes dont elle fait partie (familial, professionnel, social, etc.). Cette personne est influencée par ses intentions, celle des autres et celle des possibilités du milieu et/ou du système. « L'approche systémique (...) part d'un présupposé fondamental selon lequel le groupe est beaucoup plus que la somme de ses parties, et que les lois de fonctionnement prévalent sur celles de l'individu agissant dans son environnement. » [53]

L'anthropologue Gregory Bateson, une des figures de proue de ce mouvement, « ne s'est pas demandé pourquoi cette personne-ci se comporte de manière folle. Il s'est demandé, dans quel système humain, ce comportement peut faire du sens » [29].

Alors que la plupart du temps, le client a tendance à se décrire de façon égocentrique, le paradigme systémique localise le sujet dans son réseau de relations. Il s'intéresse à lui dans un maillage interactionnel.

Le coach qui souhaite conduire son client vers un changement doit s'appliquer à prendre en compte l'historicité du groupe d'appartenance du coaché. En effet, bien que le client ait conscience de la nécessité de changer, il arrive que son entourage défende la stabilité et l'équilibre du système coûte que coûte. En outre, cet effort d'homéostasie « l'emporterait dans les systèmes dysfonctionnels » [13]. C'est un peu comme si l'effort collectif était tout entier au service de la cohésion intragroupale au détriment de la réalisation individuelle.

Lorsque cette cohésion s'étaye sur une collusion groupale définitive, les membres du groupe sont menacés d'anéantissement. Le client, qui tente d'échapper à la phagocytose cannibalique des siens, sait que sa démarche va bousculer l'ensemble auquel il appartient. Lorsqu'une telle situation advient, les caractéristiques mortifères triomphent. L'échappée belle du coaché est l'expression d'une fuite d'une organisation « où le modèle communautaire [prévaut], [l'organisation] tend à éviter les tensions ou au moins à les maintenir le plus bas possible. Elle fonctionne comme un système alors caractérisé par une autorégulation simple, permettant la préservation d'états stables (homéostasie) et par l'augmentation continue de l'entropie (refus de toute créativité) » [17].

La communication, vue comme le support central des modalités transactionnelles, s'articule autour d'une axiomatique en cinq points [66] :

- on ne peut pas ne pas communiquer ;
- toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, le second englobe le premier. Enchevêtrés, ils produisent une méta-communication subtile ;
- la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires ;
- les êtres humains usent de deux modes de communication : digital et analogique. Le langage digital possède une syntaxe logique et très commode, mais manque d'une sémantique appropriée à la relation. Par contre, le langage analogique possède bien la sémantique, mais non la syntaxe appropriée à la définition non équivoque de la nature de la relation ;
- tout échange de communication est asymétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou l'indifférence.

Ces cinq principes sont également activés en relation de coaching. Le coach veille à les prendre en compte, notamment dans les contextes de contingences aiguës, comme des fusions, des restructurations internes, des cessations d'activités... Aussi la rhétorique proverbiale « résistance au changement » au vu des éclairages systémiques devient éminemment moins polémique.

Apports des courants constructiviste et socio-constructiviste et leur influence sur le coaching

Parmi plusieurs portes d'entrée du constructivisme, nous optons pour celle de la pédagogie. Nos expériences de formateur d'adultes ne sont sans doute pas étrangères à ce choix.

Le constructivisme, en tant que théorie de l'apprentissage, a été développé, notamment, par Piaget en réaction au behaviorisme qui, d'après lui, limitait trop l'apprentissage à l'association stimulus-réponse et induisait des méthodes pédagogiques mutilant la créativité.

L'approche constructiviste met en avant l'activité et la capacité inhérentes à chaque sujet, ce qui lui permet d'appréhender la réalité qui l'entoure de façon positive ou non. Selon Bandura [4], la perception qu'a un individu de ses capacités à exécuter une activité, influence et détermine son mode de pensée, son niveau de motivation et son comportement. Bandura prétend que les personnes cherchent à éviter les situations et les activités qu'elles perçoivent comme menaçantes, en revanche elles s'engagent à exécuter les activités qu'elles se sentent aptes à accomplir.

La réalité que nous appréhendons, que nous construisons, influe donc sur nos comportements décisionnels et motivationnels. Le sujet passe le plus clair de son temps à élaborer « sa » réalité. La subjectivité résiduelle agit si fort qu'aucun de nous ne peut échapper à son travail insidieux de transformation.

Watzlawick distingue deux réalités concomitantes. (Rappelons que Watzlawick est systémicien et que Bandura avant de se relever du constructivisme, puis du socio-constructivisme adhérerait au courant systémique.) La première, qu'il appelle *réalité de premier ordre*, est celle que nos récepteurs sensoriels enregistrent et la seconde, nommée *réalité de second ordre*, correspond à l'univers de significations que nous attribuons aux choses. Les connaissances de chaque sujet ne sont pas une simple « copie » de la réalité, mais bien une « (re)construction » de celle-ci.

La question pour le coach n'est donc pas de rechercher une vérité, forcément aléatoire, puisque le sujet construit et reconstruit en permanence « sa » réalité. En coaching, le client nous offre une réalité à écouter, il conserve la liberté d'inventer sciemment ou non toutes les lectures d'un réel, au demeurant impermanent.

Apports du courant philosophique et son influence sur le coaching

La philosophie procure également des clés pour reconnaître, accepter, voire regarder les référentiels par lesquels percevoir la réalité. Pour se représenter son rapport à soi, à autrui et au monde, le coach a besoin d'outils « immatériels ». La philosophie n'est pas à proprement parler une matière de connaissance. L'étymologie du mot *philosophie* confirme cette interprétation. La philosophie n'est pas la *sophia*, à la fois amour et sagesse. La philosophie est la recherche de l'amour de la *sophia*. Aussi, ce n'est pas un hasard qu'elle intéresse la pratique du coaching.

La modestie philosophique consiste à dire que la vérité n'appartient ni à l'un ni à l'autre, mais à ceux qui la partagent. Elle s'exprime au présent mais reste toujours devant. Comme le coaching, la philosophie est recherche et non possession. En la définissant comme un travail de réflexion, elle

invite le sujet à remettre en question les connaissances qu'il possède pour construire un savoir du savoir.

À l'appui d'une culture philosophique large, le coach peut aisément mobiliser les métaphores, dévoiler les étymologies signifiantes et reformuler le destin que son client convoque en sa présence.

La pensée philosophique donne accès à une vérité sur son propre système de valeurs et livre, çà et là, des clés de compréhension sur son environnement. Comme tout cheminement philosophique, le coaching est une initiation singulière, heuristique et humble à la sagesse, qui va au-delà d'une connaissance théorique, jusqu'aux confins de soi-même.

Apports du courant humaniste et son influence sur le coaching

Les théories humanistes naissent dans les années 1930, en grande partie en réaction contre les deux principaux courants prévalant à l'époque, la psychanalyse et le comportementalisme. Les promoteurs du courant humaniste reprochent à la psychanalyse de déposséder l'homme de lui-même en en faisant une victime de son inconscient. Ils contredisent, par ailleurs, la conception comportementaliste, en arguant qu'elle réduit le fonctionnement humain à une relation causale dénuée de toutes inspirations et valeurs.

Le coaching s'inspire du courant humaniste dans le sens où il appréhende l'homme comme une personne en quête d'une plus grande réalisation de soi, animée par le souci permanent de la responsabilité de ses choix de vie.

Les deux principaux représentants de cette approche sont Rogers et Maslow. Tous deux développent le principe que tout homme détient du potentiel qui ne demande qu'à s'exprimer. Le coaching s'inspire fortement de ce paradigme, sans discrimination élitiste. Le coaching s'adresse à tous sans aucun ostracisme.

« Les seuls clients du coaching envisageables seraient la catégorie des dirigeants. La raison invoquée présente d'indéniables atouts. En effet, ce sont ces derniers qui possèdent les leviers de décision. C'est oublier un peu vite que les leviers d'opérationnalisation leur échappent en grande partie. En outre, cette tentative de diacrisis active selon Bourdieu [19] crée un "pouvoir séparateur, qui de la continuité insécable fait surgir des unités discrètes, et de l'indifférencié la différence", débouchant à terme sur une séparation catégorielle préjudiciable à la culture d'entreprise. » [6]

L'expérience de la psychothérapie humaniste, non directive, décrite par Rogers, fait appel au processus expérientiel où le vécu, le ressenti et l'émotion tiennent la plus grande place. Cette méthode thérapeutique consiste à installer entre le thérapeute et le client un solide climat de confiance, tel que cela permette chez le client un mouvement de changement. Il en est de même en coaching. D'autant que le coaché ne manquera pas de venir tester la probité du coach.

C'est parce que les outils de la psychologie humaniste ont fait leur preuve, qu'ils ont été adoptés par le coaching (et par bien d'autres métiers de

relation d'aide). Parmi ces outils, on recense quatre attitudes : la non-directivité et son corollaire l'acceptation inconditionnelle, la congruence, l'empathie.

La non-directivité, par opposition à la directivité implique la participation de la personne au processus thérapeutique. Cette approche s'étaye avant tout sur l'attitude du thérapeute vis-à-vis de son client, qui le considère comme foncièrement digne de confiance, autonome et responsable. Elle met la personne en position d'acteur dans la mesure où la personne « sait » ce qui la trouble et quels sont les conflits psychologiques qui sous-tendent ces troubles. Ainsi, elle seule peut accéder à cette connaissance, pour peu qu'elle soit aidée dans ce sens.

À la notion de non-directivité est lié un principe fondamental, celui de l'acceptation inconditionnelle. Par inconditionnelle, il faut entendre non pas sans condition, ni à n'importe quelle condition, mais au-delà de toute condition. La nuance est capitale. Il s'agit donc d'accepter le sujet tel qu'il est, d'accepter ses paroles, ce qui les rend acceptables pour le sujet lui-même. Accepter inconditionnellement l'autre, c'est accueillir sans porter de jugement de valeur.

L'attitude congruente du thérapeute consiste non pas à diriger la personne vers ce qui lui apparaît pertinent qu'elle découvre sur elle-même, mais à l'accompagner pas à pas dans son élaboration et ses prises de conscience successives, dans le but de l'aider à réorganiser, selon ses propres objectifs, sa personnalité. De même, le thérapeute fait part de ses émotions, en termes de ressenti, et le client est invité à valider ou non.

En outre, le thérapeute se donne pour objectif d'activer les forces de changement du client à la faveur d'une attitude d'écoute particulière. Radicalement différente de l'écoute neutre ou flottante, elle est dite empathique. L'empathie mobilise la sensibilité du thérapeute au vécu du client et à la façon de lui communiquer. Il s'agit de comprendre la situation du point de vue du client, comme s'il était le client, sans se laisser envahir par cette expérience.

Ces quatre attitudes sont mobilisées par le coach. Le changement se fait alors, selon la conception rogérienne, dans un continuum qui amène la personne d'un état de stabilité, de fixité vers un processus évolutif.

Différentes formes de pratique du coaching

Nous l'avons compris le coaching est une profession en plein essor, en quête identitaire. À chaque fois que naît un nouveau métier, la linguistique s'affole. À ce propos, nous pourrions citer Nietzsche [56], qui écrit dans le *Gai savoir* : « Il ne suffit pas de créer de nouveaux noms, des appréciations, ses vraisemblances nouvelles pour créer de nouvelles choses. » Chacun veut apporter sa pierre à l'édifice, alors même que les fondations ne sont pas encore achevées.

La première concurrence, à laquelle doivent faire face les promoteurs du coaching, est les querelles intestines (lit des gorges chaudes de certains

professionnels de l'accompagnement, autre que le coaching). Aussi, par réaction grégaire de préservation, s'érigent dans tous les azimuts, codes de déontologie et chartes. Souhaitons dans un proche avenir, la création d'un ordre professionnel des coaches à même de fédérer l'ensemble des pratiques de coaching.

Hévin et Turner [42] recensent trois formes de coachings : individuel, d'équipe et de groupe. Leur classification, claire et précise, présente l'avantage d'échapper au vocabulaire anglo-saxon, trop souvent abscons.

Coaching individuel. Il est orienté sur la réussite de la personne dans les objectifs qu'elle se fixe. Il repose sur la démarche. Il vise à révéler, par une analyse fine de l'ensemble des paramètres de la situation, le plan d'action opportun aux attentes du client.

Coaching individuel

Situation de départ

Bernard, cadre dans un grand groupe bancaire est las de son travail. Il souhaite quitter son emploi pour tourner la page. Marié, sa femme n'envisage pas de déménager.

Objectifs à atteindre

- Faire un bilan de son parcours et de sa situation.
- Prendre une décision sur son évolution au travail et dans sa vie maritale.

Travail de coaching individuel

Le coach va aider Bernard à (se) décider.

Identification des motivateurs : le coach va faire réfléchir Bernard sur ses motivateurs à long terme et l'accompagner dans ses « deuils » professionnels.

Coaching d'équipe. Il est aussi nommé *team-building*, cohésion d'équipe, développement d'équipe, construction d'équipe... Ces appellations pléthoriques opacifient la représentation sociale de l'exercice. Coacher une équipe, c'est à la fois tenir compte des individualités et savoir fédérer ces individualités. Le coaching d'équipe permet de :

- renforcer la cohésion des hommes composant cette équipe ;
- aborder les changements collectivement ;
- accéder à une autonomie individuelle partagée ;
- se mettre d'accord sur des orientations politiques et stratégiques ;
- adhérer à une vision commune des enjeux et objectifs ;
- lever par débats résolutaires des dysfonctionnements internes et externes ;
- mettre à jour des tensions larvées et résoudre des conflits ;
- dynamiser une culture d'entreprise émuée.

Coaching d'équipe

Situation de départ

Pierre coordonne une équipe de soignants au sein d'un réseau de soins. Depuis quelques mois, il éprouve des difficultés à faire passer son message et à collaborer.

Objectifs à atteindre

- Définir les valeurs communes du réseau.
- Identifier les vecteurs de la performance collective.

Travail de coaching d'équipe

Le coach va accompagner Pierre à mettre en place un travail d'équipe.

- Appréhender le rôle du leader, notamment la délégation et la communication interne.
- Élaborer une culture d'entreprise partagée.
- Faire émerger tout ce qui rapproche les membres de cette équipe en s'appliquant à déconstruire les divergences.

Coaching de groupe. Il se différencie nettement du coaching d'équipe en ce sens que les coachés n'appartiennent pas à la même équipe. Il s'adresse à des personnes qui exercent un même niveau de responsabilité ou qui occupent des fonctions similaires. La puissance de cette forme de coaching réside dans la force de la réflexion commune et dans l'échange des idées.

Coaching de groupe

Situation de départ

Deux services hospitaliers d'urgences ont à se regrouper et à mutualiser leurs moyens et leurs ressources humaines. Les directeurs jusqu'alors amis s'affrontent dans une guerre de territorialité sans merci.

Objectifs à atteindre

Amener les deux directeurs à tisser un contrat de partage des responsabilités et de la reconnaissance sociale.

Travail de coaching de groupe

Le coach va inviter les deux directeurs à se rapprocher par une entente d'entraide.

Promouvoir la stratégie du gagnant-gagnant (ce qui inacceptable – ce qui est acceptable, ce qui intolérable – ce qui tolérable), fixer les engagements par écrit.

Parce que les sujets n'éprouvent pas tous les mêmes besoins d'accompagnement, le coaching s'adapte et se décline en permanence. À partir de la typologie réalisée par Hévin et Turner, nous proposons une catégorisation qui fait largement appel à nos expériences de coach [5].

Coaching d'affirmation de soi. Il aide le sujet à développer sa confiance, à promouvoir son potentiel. Il n'apporte pas de solution recette aux difficultés intrinsèques. En revanche, il amène à analyser et à gérer les inhibiteurs de la prise d'initiative.

Coaching d'affirmation de soi

Situation de départ

Roger est reconnu autant pour la qualité de son travail que pour sa légendaire modestie sous-tendue par une faible estime de soi. Roger souhaite changer cette image et s'affirmer plus auprès de ses collègues.

Objectifs à atteindre

Conduire Roger vers l'appréciation de son potentiel et le faire valoir dans son entourage professionnel.

Travail de coaching d'affirmation de soi

Le coach va accompagner Roger dans le dévoilement de ses ressources et lui apprendre à les faire reconnaître.

Révéler toutes les performances dont est capable Roger et l'amener à valoriser son action par un travail de distanciation des croyances limitantes.

Coaching de prise de poste. Proposé aux nouveaux recrutés, il permet de les sécuriser dans un univers professionnel qui peut leur apparaître hostile, parce qu'étranger. Ce type de coaching aide le nouvel arrivant à élaborer et à personnaliser sa posture. En outre, ce coaching permet de fidéliser les nouvelles recrues. Il contribue par ailleurs, lorsqu'il est proposé systématiquement, à l'attractivité de l'entreprise.

Coaching de prise de poste

Situation de départ

Après le bac, Angélique s'est lancée dans la vie active. De promotion en promotion, elle est maintenant chef de rang dans un grand hôtel-restaurant. Ce poste est habituellement occupé par des hommes. Angélique dit que le maître d'hôtel se montre très exigeant à son égard parce qu'elle est une femme et qu'il aurait préféré un homme.



Objectifs à atteindre

- Normaliser les relations d'Angélique avec son supérieur hiérarchique.
- Amener Angélique à habiter sa nouvelle fonction.

Travail de coaching de prise de poste

Le coach va travailler avec Angélique sa posture de genre et son positionnement professionnel par rapport à son chef.

- Renforcer Angélique dans ses chances de réussite.
- Positiver Angélique dans sa condition de femme dans un monde d'hommes.
- Recalibrer la relation d'Angélique avec son chef.

Coaching de résolution de conflit. Il s'emploie à instaurer un climat propice à une communication assertive. Il s'agit d'estomper les efforts déployés à l'énergie de cohésion au profit de l'énergie de production.

Coaching de résolution de conflit

Situation de départ

Depuis quelques mois, les managers d'une PME ne parviennent plus à s'entendre. Le maintien des apparences ne suffit plus à endiguer les actes d'agression. Tout est prétexte à la conflictualisation des rapports.

Objectifs à atteindre

Remplacer l'effort de cohésion apparente des managers par une volonté collective de cohérence.

Travail de coaching de résolution de conflit

Le coach s'ingénie à transformer le savoir-vivre en besoin.

- Mettre de l'ordre civique dans la relation des managers.
- « Organigrammer » la place et les rôles de l'ensemble des acteurs de la PME.

Coaching de développement professionnel. Il permet aux agents désireux de booster leur parcours professionnel, de clarifier leurs désirs d'évolution de carrière, et de faire le point sur leurs compétences. Cette démarche le plus souvent volontaire, lorsqu'elle trouve un écho favorable chez l'employeur, dynamise fortement la mobilité interne, sans activer des procédures trop souvent fastidieuses d'application.

Coaching de développement professionnel

Situation de départ

Juliette travaille depuis presque vingt-cinq ans chez le même employeur au poste de secrétaire. Elle aspire à de nouvelles fonctions de chef d'équipe. La confiance



que lui témoigne son employeur la conforte dans son souhait d'évolution professionnelle. Pour cela, elle doit suivre une formation loin de son domicile.

Objectifs à atteindre

Amener Juliette à formaliser son projet de reconversion professionnelle.

Coaching de développement professionnel

Le coach travaillera deux axes. Le premier visera à mettre en évidence les capacités intrinsèques de Juliette pour le management. Le second concernera l'acquisition de capacités extrinsèques apportées par une formation spécifique en management.

- Conduire Juliette à dépasser le stade de la perte au profit des acquisitions à venir.
- Valoriser le changement aux yeux de Juliette (lever les freins).

Coaching des potentiels. Il vise à préparer à de nouvelles responsabilités soit managériales, soit dans une optique de reconversion.

Coaching des potentiels

Situation de départ

Anne a gravi rapidement les échelons de la hiérarchie. Son dynamisme l'a propulsée à moins de trente ans à un poste de coordination générale de plusieurs agences de marketing d'un groupe de cosmétiques. Elle veut maintenant prendre part aux décisions politiques du groupe. Elle détient les ressources pour atteindre son objectif. En revanche, elle ne sait pas comment s'y prendre.

Objectifs à atteindre

Aider Anne à dessiner une stratégie qui lui permette d'avancer dans son groupe en se réservant plusieurs scénarii.

Coaching des potentiels

Le coach par sa lecture extérieure du système d'appartenance d'Anne aide à la clarification de la faisabilité de son projet.

- Identifier comment Anne est parvenue à ce niveau de responsabilité.
- Cerner les leviers de la réussite future d'Anne.
- Envisager l'insuccès pour ne pas désavouer Anne dans son groupe.

Coaching de remédiation. Il consiste à accompagner un salarié qui traverse des difficultés sporadiques. Le coaché ne parvient plus à performer. Sa compétence n'est pas discutée, mais pour des raisons qui lui échappent, il ne réussit plus à remplir sa mission. Cela peut être imputable à de l'usure dans la fonction, à une nouvelle politique d'établissement avec laquelle l'agent se trouve en désaccord, à un changement anodin à forte résonance personnelle.

Coaching de remédiation

Situation de départ

Séverine est cadre de santé dans un service d'oncologie. Avec l'arrivée de nouveaux médecins et le *turn-over* massif des soignants, elle a l'impression de perdre pied. Sa hiérarchie lui a d'ailleurs signifié à plusieurs reprises son insatisfaction quant à sa baisse d'implication professionnelle sans discuter ses compétences.

Objectifs à atteindre

Remotiver Séverine dans sa fonction de cadre de santé.

OU

Éclairer Séverine sur une possible réorientation professionnelle.

Coaching de remédiation

Le coach analyse les causes du malaise de Séverine et avec elle étudie si elle peut se régénérer, ou s'il lui faut envisager un départ.

- Amener Séverine à conscientiser les motifs de son malaise.
- Susciter chez Séverine un questionnement entre deux alternatives « je reste parce que... » ou « je pars parce que... ».
- Accompagner Séverine dans son choix.

Coaching d'étayage. Il s'adresse aux agents qui arrivent à un virage existentiel. Ce genre d'interrogation survient vers le mitan de la vie. Au moment de cette « crise de la quarantaine », le sujet mesure le temps devant lui, et des choix sont à prendre. Le coach accompagne le coaché dans son processus décisionnel.

Coaching d'étayage

Situation de départ

André vend des voitures depuis presque trente ans. Son patron est content de son chiffre d'affaires. Bien qu'André ne montre pas de baisse d'activité, il dit ne plus avoir la « niaque » pour continuer ce job jusqu'à la retraite. André aspire à devenir artisan tailleur de pierre sans trop réduire son train de vie. Les enfants d'André sont grands et autonomes. Pourtant, bien que dégagé de son impératif parental, André doute et ne parvient pas à se décider.

Objectifs à atteindre

Accompagner André dans sa quête d'harmonie.

Coaching d'étayage

- Amener André à percevoir les incidences de son choix (tant pour lui que pour son entourage).
- Aider André dans sa décision.

Coaching de soutien. Il est en quelque sorte un coaching préventif, en ce sens qu'il s'opère quand tout se passe bien. Il s'apparente à une veille intellectuelle.

Coaching de soutien

Situation de départ

Julie est avocate. Les rapports qu'elle entretient avec son associée sont excellents. Grisée par la réussite, elle se dit que cette situation est trop belle pour qu'elle dure. Elle suit une psychothérapie une fois par semaine. Elle en ressort toujours un peu tracassée. Si elle en mesure les effets positifs, elle craint des conséquences néfastes dans son activité, notamment dans ses relations avec son associée.

Objectifs à atteindre

Encourager Julie à maintenir son niveau de satisfaction professionnelle.

Coaching de soutien

Le coach aide Julie à pointer les éléments de sa joie professionnelle et à écarter ses craintes empreintes d'un pessimisme latent.

- Aider Julie à continuer à entretenir des bonnes relations avec son associée.
- Amener Julie à éviter ce qui pourrait menacer ses relations de qualité avec son associée.

Cette sélection de situations représente les questions les plus courantes soulevées par les coachés. Le lecteur peut donc facilement s'y reconnaître, voire s'y identifier.

Les situations ont été délibérément maquillées. Ni les noms, ni les secteurs ne sont d'origine, et cela pour la raison toute simple que le coach est tenu à la plus stricte confidentialité. Les questions déontologiques et éthiques sont traitées avec l'attention qu'elles méritent dans le chapitre 4.

Comme le soulignent Moral et Angel, « Le coaching est un processus qui ne relève pas de la simple intuition. Il demande au contraire une extrême rigueur conceptuelle, mais exige également une grande souplesse dans son exécution. Les étapes sont clairement identifiées, et chacune mobilise toute la créativité du coach. » [53] En premier lieu, il convient de cerner la demande et, en fonction de sa nature, pour initier la démarche de la réponse.

Analyse des différentes demandes de coaching

Il existe sans doute plusieurs façons d'identifier la demande. En ce qui nous concerne, nous employons la grille R. P. B. D. C de Lenhardt [50], à laquelle nous apportons des petits aménagements.

La grille originale R. P. B. D. C=Réel → Problème → Besoins → Demande → Contrat, après nos ajouts, marqués en gras, devient : **RI. P. B. D. C. I. RC.**

Le RI constitue le Réel Initial à transformer en Réel Constatif, RC. Le Réel Constatif s'oppose au Réel Normatif, ce qui conduit à dire que l'intervention du coach se situe en dehors de toute normativité du changement.

.....
 Réel Initial → Problème → Besoins → Demande → Contrat → Intervention → Réel Constatif.

Cette démarche de nature incitative, consiste à trouver la juste distance, et si possible la distance juste, pour en dire assez au coaché et suffisamment peu de manière à lui laisser toute latitude de créativité.

Maintenant, décortiquons la grille RI. P. B. D. C. I. RC :

- *réel initial*. Il s'agit de clarifier la situation, et d'assimiler le contexte. Pour y parvenir les questions clés à poser sont : qui ? quoi ? quand ? comment ? pourquoi ? combien ? pour quoi ? ;
- *problème*. Il s'agit de définir l'écart entre l'état actuel et l'état souhaité. Afin de cerner cet écart, les cinq questions sont : quel est le problème ? Est-ce votre problème ? En quoi est-ce un problème pour vous ? Pourquoi vous posez-vous ce problème ? Pourquoi me le posez-vous ? ;
- *besoins*. Il s'agit d'amener le coaché à émettre des hypothèses d'actions ;
- *demande*. Nous en retenons sept :
 - demande massive : claire, audible, elle ne souffre d'aucune ambiguïté. « Ce que je vis actuellement est insoutenable, je souhaite... »,
 - demande écheveau : s'entend par le biais d'un discours opaque. Le coaché ne parvenant pas à mettre en évidence le cœur de sa demande parmi les multiples sous-demandes. « Je sais que tout ne va pas bien, mais c'est pas si mal. » Ce type de demande est fréquent,
 - demande écran : se donne à entendre dans une parole policée. Le coaché tient à distance son problème de fond. Il ne mesure pas complètement les incidences de sa résolution et, par conséquent, craint de s'engager. « D'accord, il y a matière à améliorer les choses, mais depuis le temps que ça dure, je ne vois pas par où commencer. »,
 - demande terroriste : relève d'une intention délibérée de sabotage du coaché, allant parfois jusqu'à sa propre mise en péril. « De toute façon, s'il faut changer c'est tout et pour tout le monde. »,
 - demande résistante : le coaché déploie de gros efforts de mise en mots et, malgré cela, ne parvient pas à exprimer sa pensée. « Je ressens le besoin de changer mais je ne vois pas quoi. »,
 - demande totalitaire : l'indécision du coaché est tout à fait éloquent de la quête impossible du Tout, sans concession, ni compromis. Du coup, le coaché s'enferme dans une logique paradoxale, émaillée de contradictions, parfois à la frange du morbide. « Je viens vous voir pour que vous m'aidiez

à solutionner mon problème, même si je ne vois pas en quoi vous pourriez m'être utile. »,

- demande refoulée : « Je viens vous voir, j'en ai vraiment besoin, et il me faudra sans doute beaucoup de temps. » L'énoncé flou augure des difficultés qu'a le coaché à clarifier sa demande. Un criblage de la demande par « RPB » est à même de l'aider à identifier, du moins partiellement dans un premier temps, ses souhaits. Il s'agit d'accompagner le coaché dans son cheminement de conscientisation. Ce processus de maturation peut s'inscrire dans un temps qui dépasse parfois la durée habituelle du coaching, il importe donc de bien circonscrire la demande, faute de quoi le coaching pourrait verser dans un registre de psychothérapie ;
- *contrat*. La dimension synallagmatique signe la nature du contrat en coaching [20]. Ce type de contrat fait naître à la charge des parties des prestations réciproques ;
- *intervention*. Souvenons-nous de l'intervention du réparateur des machines du bateau. Nous avons apprécié la qualité de son coup de marteau. Or, il ne suffit pas seulement de savoir pourquoi, où, et comment donner le « coup de marteau » salvateur, encore faut-il avoir un marteau et de préférence celui *ad hoc*. Le coach doit donc, à la fois disposer d'un panel d'outils, et savoir les utiliser à bon escient. Une formation sérieuse s'avère indispensable ;
- *réel constatif*. C'est l'écart entre la situation souhaitée et la situation d'origine du coaché. Cette mesure ne peut s'effectuer que sous condition d'énonciation d'objectifs et de critères tangibles d'appréciation du changement.

Cas d'une demande refoulée masquée par une demande écheveau

La netteté de la demande n'apparaît pas forcément d'emblée. Il arrive, comme pour les trains, qu'une demande en cache une autre.

Lorsque je rencontre pour la première fois madame K, sa demande de coaching se présente comme des poupées gigognes. Les problématiques se superposent, mais la plus profonde reste indicible. Le cœur de la demande n'est pas formulé. Madame K exerce le métier de cadre de santé de proximité dans un grand service d'urgence. Ses responsabilités sont lourdes et le stress permanent. Elle se dit en difficulté avec son équipe soignante, sans pour autant être en mesure d'identifier clairement de quoi sont faites lesdites difficultés.

Verbatim :

Madame K : C'est très difficile de manager une équipe, avec de multiples statuts professionnels. Il y a souvent des couacs, mais au bout du compte ça ne se passe pas si mal.

Coach : Ça pourrait se passer mieux ?

Madame K : Sûrement. Mais tout le monde ouvre son parapluie et je ne veux pas me retrouver en première ligne.



Coach : Et actuellement vous êtes en quelle ligne ?

Madame K : Assez loin pour me protéger.

Coach : C'est possible d'être loin de ses équipes dans un management de proximité ?

Madame K : Pas vraiment. Mais je n'ai plus le choix. C'est là un de mes problèmes.

Coach : Un de vos problèmes, dites-vous ?

Madame K : Mes problèmes, c'est comme les feuilles mortes, ils se ramassent à la pelle. En fait, je ne sais pas si je suis vraiment faite pour être cadre.

Coach : Je vous propose de lister vos problèmes.

Madame K : Ça va prendre du temps.

Madame K, comme c'est souvent le cas lors d'un premier entretien, ne sait pas par où commencer. Elle est assaillie par la multitude de problèmes et ne parvient que difficilement à les nommer. À ce stade du coaching, deux hypothèses sont à envisager :

- première hypothèse : demande écheveau. Madame K souhaite trouver des solutions à ses difficultés managériales ;
- seconde hypothèse : demande refoulée. Les difficultés managériales de madame K masquent une demande refoulée qui est de changer quelque chose dans sa vie professionnelle (lieu d'exercice, métier...).

Au terme de deux heures de rencontre, madame K n'est pas parvenue à clarifier sa demande. Certes, le coaching s'inscrit dans une durée brève, il ne s'agit pas pour autant de précipiter les choses au risque de malmener les personnes et de passer à côté d'elles.

Sans clarification de la demande, l'élaboration d'objectifs est impossible et les séances de coaching risquent fort de se transformer en conversation de comptoir. Une partie de la seconde moitié de la séance est donc allouée au processus de clarification de la demande. Pour accélérer le processus de clarification entre les séances une tâche peut-être prescrite. Dans le cas de madame K, la tâche vise à l'amener à découvrir ce qu'elle tient à distance. Ce peut-être un recensement des difficultés non résolues. Ce type de tâche permet d'objectiver le problème et de lui accorder l'importance nécessaire.

Après la demande, fixer et formuler des objectifs

Un objectif exprime un résultat à atteindre, mais ne décrit, dans sa formulation, ni les moyens ni les procédures pour le réaliser.

C'est toujours le coaché qui choisit les objectifs. Le coach vérifie qu'ils sont accessibles en lui soumettant quelques questions portant sur le réalisme et la réalisation de ses objectifs :

- qu'attendez-vous précisément du coaching ?
- que voulez-vous changer ?

- ce but est-il nouveau ? est-il accessible ?
- en fonction de vos souhaits de changement, quel objectif pouvons-nous travailler ensemble ?

Le coach contrôle la solidité de l'objectif du coaché par la méthode « SMART » (tableau 1.2).

Tableau 1.2
Objectif SMART

S	Spécifique	L'objectif décrit clairement et sans ambiguïté le résultat escompté
M	Mesurable	L'objectif s'accompagne d'un indicateur de mesure quantitative ou qualitative
A	Acceptable	Pour le coaché et pour ses proches (conforme à son écologie)
R	Réalisable	L'acte envisagé doit être possible avec les moyens disponibles
T	Terme	L'objectif est assorti d'un délai de réalisation

Organisations et fédérations de coaches

Il est bien difficile de s'y retrouver dans le maquis des cabinets de coaching. Cette situation n'est pas sans poser problème, notamment sur les plans déontologique et éthique.

Pour ne pas se perdre à notre tour, dans les arcanes des cabinets et autres références de coaches qui interviennent en freelance, nous faisons le choix, forcément réducteur, de décrire très sommairement, les « appellations » les plus renommées : le groupe SYNTEC, les fédérations : *International Coaching Federation* (ICF), la Société française de coaching (SFCoach), et l'Association européenne de coaching (AEC).

Le groupe Syntec regroupe 24 cabinets. Tous effectuent des prestations de coaching parmi d'autres actions, comme l'outplacement, le bilan de compétences, du conseil et de la formation. Gage de leur engagement professionnel, ils adhèrent tous à une charte déontologique.

La SFCoach a été créée en 1996, sous l'impulsion d'un petit groupe de professionnels, environ une quinzaine. Elle réunit en son sein, des membres exerçant en indépendants, en cabinet-conseil ou en entreprise comme coaches internes. Ses missions sont de professionnaliser le métier, promouvoir la cause du coaching, proposer un espace d'échanges et d'amélioration des pratiques. Fortement inspirée des différents courants de la psychothérapie, la SFCoach a mis en place très rapidement un code de déontologie. Soucieuse de son image, elle s'est dès 2006, engagée dans un processus d'accréditation, garantissant un haut niveau de qualité.

L'ICF est une association d'origine américaine. Fonctionnant sur le système du réseau, elle compte un nombre important d'adhérents, avoisinant les dix mille, sur un territoire de plus de 40 pays. Du fait de son internationalité, les aspects multiculturels du coaching sont au centre des échanges et

des débats. L'ICF a fixé une graduation d'accréditation des coaches en trois niveaux :

- 1^{er} niveau : ACC (*associate certified coach*) ;
- 2^e niveau : PCC (*professional certified coach*) ;
- 3^e niveau : MCC (*master professional coach*).

L'accession au niveau supérieur n'est possible que si les exigences de formation du niveau en cours sont remplies. Chaque niveau correspond à un volume horaire d'apprentissage et à l'acquisition de pré-requis professionnels.

Ces trois niveaux rappellent l'échelle de professionnalisation élaborée au début des années 1980 par Stuart Dreyfus (mathématicien) et Hubert Dreyfus (philosophe). Dans l'acquisition et le développement des compétences, ils dénombrent cinq stades successifs : novice, débutant, compétent, performant, expert. À chaque niveau correspond un volume d'heures de formation et de pratique. Les trois derniers stades décrits par Stuart Dreyfus et Hubert Dreyfus pourraient se corrélérer aux niveaux d'accréditation déclinée par l'ICF. Cette procédure d'accréditation est la même pour l'ensemble des pays adhérents.

L'AEC est une association jeune, puisque sa création remonte à 2005. Sa création relève d'enseignants universitaires et de professionnels de l'accompagnement, désireux de promouvoir le métier de coach. En lien avec d'autres organisations, sa volonté est de créer une dynamique de recherche, dans un esprit de solidarité au travers, notamment, du « coaching solidaire ». À l'instar des associations nées avant elle, elle s'inscrit dans une démarche déontologique solide, passant en particulier par une formation sérieuse.

Pour la SFCoach, le coaching est « l'accompagnement, limité dans le temps, de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Pour l'ICF, le coaching se définit comme une « relation continue qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. À travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances, améliore ses performances ».

Bien que les visions des organisations diffèrent sur certains points, elles se rejoignent par de nombreuses similitudes, notamment sur l'importance d'une charte éthique.

Alors que la SFCoach reste exclusivement centrée sur des enjeux professionnels, l'ICF et l'AEC incluent des paramètres plus personnels, par un accompagnement holistique de la personne.

Le coaching, une relation d'aide à part entière

*Ce qui a de la valeur n'a pas toujours de prix,
et ce qui a un prix n'a pas nécessairement de valeur.*

Anonyme

La relation d'aide oscille entre deux extrêmes. À un extrême, se trouve la relation d'aide de la vie quotidienne. Le coup de main qui permet d'entretenir des relations tout aussi « convenantes » que convenues. À l'autre extrême, il y a la relation d'aide structurée, payante, réalisée par des professionnels dont fait partie le coaching.

La relation d'aide : un marché florissant

La relation d'aide sur les marches du temple

Toutes les naissances ne s'opèrent pas dans la facile et rapide délivrance. Les puînés font parfois l'objet de la part des aînés de sentiments contrastés, oscillant entre l'amour et la haine. Le coaching est comme un puîné, il ne cherche qu'à grandir. Rien d'étonnant, alors, à ce qu'il rencontre sur son chemin amour et haine, notamment de la part de ceux qui partagent des liens de filiation.

Du côté de la haine, cela donne parfois ce genre de discours : « il y sur le marché, déjà très encombré de la relation d'aide, nécessité de désintoxiquer idéologiquement » le monothéisme servile du coaching [39].

Le coaching, n'est pas ce pique-assiette que certains se complaisent à faire croire. Plus il se construit, plus il s'émancipe. De même, plus il s'émancipe, plus il s'autonomise. Comme toute discipline naissante, il éveille des peurs.

Il y a peu, une collègue me racontait qu'au détour d'une rue, elle remarqua une enseigne d'un garagiste pour le moins surprenante. Sur cette enseigne, on pouvait y lire « carburologue ». Dans les années 1970, les métiers d'aide ont explosé. La plupart finissaient par « -logue » : psychologue, sophrologue, thanatologue, addictologue, relaxologue... et maintenant « coachologue » ! Le dictionnaire *Larousse* ne fait pas état de ces nouveaux métiers. En revanche, on les trouve sur la toile du Net.

À peu près à la même époque, il était de bon ton d'associer deux compétences : psycho-sociologue, ethno-sociologue, psycho-pédagogue... À tous ceux qui, comme moi, étaient psychologue avant de devenir coach, épargnez-nous l'appellation deux en un psycho-coachologue. À moins que vous soyez réellement en avance sur votre temps : déjà coach du ^{XXII}e siècle...

Un petit détour par l'étymologie ne manquera pas de nous éclairer sur le suffixe « -logue ». Du grec ancien λόγος, *logos* revêt trois significations : étude, proportion et relation. Ces trois significations, considérées indépendamment ou conjuguées les unes aux autres, révèlent « la largeur et la profondeur du champ » [51]. Dans la largeur du champ, le coach *étudie* le contexte, et le met en lien avec ses savoirs (acquis pendant ses études et apprentissages de la vie). Il dissèque la réalité subjective du coaché et, avec lui, établit des *proportions*, de manière à co-construire un scénario équilibré et équilibrant. Dans la profondeur du champ, il accompagne le coaché à remanier un contexte. En situation de stress intense par exemple, c'est tout l'être qui est malmené. Or, un être stressé délaisse sa vie de *relation*, et parfois jusqu'à la déafférentation sociale. Il s'agit alors de l'aider à recontacter le positif qui sommeille en lui.

Si, comme le précise Lenhardt, « la relation d'aide n'est pas l'apanage des seuls thérapeutes » [51], il n'en reste pas moins que le coaching emprunte à la thérapie des pans conceptuels et pragmatiques entiers.

« Le terme de "thérapie" désigne un travail placé du côté de la réparation des blessures du passé, que ce soit dans une dimension physiologique, psychosomatique, psychique, systémique, ou bien dans une vision intégrant toutes ces facettes. Alors que la relation d'aide déployée dans le rapport de coaching prend en considération le sujet humain principalement dans "l'ici et maintenant" : on assume le passé pour mieux s'appuyer sur le présent afin de regarder vers l'avenir. » [51]

La relation d'aide : du discours à la méthode

Vous avez dit « relation d'aide » ? Serions-nous en présence d'une donnée simple, une évidence, un « don naturel » que posséderait de façon innée l'homme ?

Carl Rogers est à l'origine du concept de « relation d'aide ». Dans les années 1950, il a observé et formalisé les attitudes qui favorisent les échanges et le développement personnel.

« Il n'est guère de domaine de l'activité humaine impliquant un rapport entre deux ou plusieurs personnes, qui ne mette en jeu, sous une forme ou sous une autre, la relation d'aide. Celle-ci concerne au fond toute personne qui cherche à mieux vivre ses relations avec les autres, en développant sa capacité du lien. » [51] La relation d'aide serait donc un acte volitif de personnes désireuses d'instaurer une relation particulière, que nous qualifions de soutènement, en écho à entretènement. La notion de soutènement s'entend aisément par sa parenté à la construction de bâtiments. Soutènement est dans ce cas un appui, un étai. Quant à la notion d'entretènement, elle n'est plus utilisée, remplacée par le mot *entretien*, elle s'est insidieusement appauvrie.

Nous connaissons tous les différents entretiens (recrutement, évaluation, investigation...) et les entretiens nécessaires (maintenance) à la conservation d'un patrimoine foncier. En revanche, l'entretien qui consiste à apporter à

l'autre, dans la vie de tous les jours, notre bienveillante attention, juste pour lui, sans aucune autre intention que de contribuer à sa santé, cet entretien-là n'aurait-il pas tendance à disparaître ? Et si cette incurie relationnelle venait à susciter des demandes de coaching, pourrait-elle relever d'une réponse par le coaching ?

L'homme est un être de relation qui ne peut exister et se développer que dans un rapport d'altérité. Alors, comment redonner ses lettres de noblesse à une notion de relation, de plus en plus érodée par un usage intempestif ?

La relation est constituée d'un tel faisceau d'éléments conscients ou inconscients, patents ou latents, qu'elle est loin d'être simple ! Sa complexité relève, notamment, de sa composition à partir d'attitudes moins souvent choisies qu'imposées, par l'histoire personnelle du sujet, la formation préalable, l'institution, les réalités, le contexte professionnel, et d'autres contingences encore...

La « simple » notion de « relation » est complexe, alors cette complexité devient irréductible quand elle se hisse au rang de « relation d'aide ».

La relation d'aide en coaching se caractérise par une complexité surajoutée du fait de sa triangulation dynamique :

- *celui qui a besoin d'aide*, le bénéficiaire direct : le coaché ;
- *celui qui est en position d'apporter son aide* : le coach ;
- *celui à qui on en parle*, le tiers : le superviseur.

Ce tiers est une personne formée à l'écoute et à l'analyse de ce qui est rapporté, apte à instaurer les conditions positives de « reprise » dans un climat de confiance où l'on peut sans crainte regarder en face ses forces et ses failles, approfondir ses compétences, être authentique et vrai autant que faire se peut. Ce tiers est lui-même inscrit en un ailleurs dans un travail de supervision.

« Il n'y a pas, nous dit Edgar Morin [55], dissolution de la présence individuelle dans les ailleurs, mais il y a (...) une mobilisation de l'esprit qui tisse un champ spatial de plus en plus large et constant de l'ailleurs-ici et de l'ici-ailleurs, c'est-à-dire un nouveau rapport avec l'espace et le monde. » Ce nouveau rapport au monde dégage une conception positive de l'homme, à la fois être en devenir au monde et unicité de l'existence individuelle et collective. De sorte que demain est un ailleurs fantasmé ici et aujourd'hui. Cette destitution de l'imprévisible liée à l'avenir, s'entend par une conception de l'homme qui cherche à (se) réaliser ici et maintenant par une saisine immédiate du futur. Cette tentative de maîtrise du futur, expression archaïque de notre angoisse existentielle, restera à jamais l'illusion d'une utopie. « La rapidité des changements génère de l'impermanence et de l'aléatoire. La lisibilité du futur est incertaine, alors même que le présent est complexe. » [6]

La primauté existentielle de l'homme est donc de se réaliser ici et maintenant. Les auteurs, Maslow, Porter et Mac Clelland, qui ont étudié la question de l'épanouissement de l'homme, s'accordent à dire que le besoin de réalisation est celui vers lequel chacun de nous tend. Ce besoin sous-tendrait

la mobilisation d'Éros, pulsion de vie, dans la recherche d'épanouissement. En dehors d'une atteinte psychopathologique, frénatrice, nous serions tous promus à une certaine forme de bien-être.

De la relation à la relation d'aide

L'être humain est un être de relation. Les relations définissent un aspect essentiel de son être social. Le concept de base, pour exprimer la nature de la relation, repose sur trois notions :

- le lien : tout individu se trouve relié d'une quelconque manière à autrui. Il est inséré dans un tissu social complexe qui l'enserme, oriente son action et définit sa sociabilité ;
- l'affiliation : c'est une forme de socialisation de l'être humain qui s'exprime par un besoin fondamental de pouvoir compter sur les autres en s'appuyant sur eux ;
- l'attraction : elle correspond à la dimension affective à l'égard des autres qui se caractérise par la manifestation d'attitudes positives et peut se traduire par le désir de se rapprocher d'eux.

La relation d'aide, une question d'altérité

La relation d'aide est un échange à la fois verbal et non verbal qui permet de créer un climat de confiance, de respect, dont le sujet a besoin pour atteindre un meilleur contact avec sa propre réalité, ses émotions, ses conflits, ses valeurs, ses limites et ses aspirations.

Le rôle de l'aidant est d'éclairer, soutenir, apporter suffisamment de chaleur et de compréhension, pour que l'aidé se sente assez fort pour faire face à la situation, afin qu'il puisse s'entendre pour avoir accès avec lui-même.

Pour cela, il doit considérer l'autre dans sa globalité et dans son individualité d'être singulier, avec sa culture, ses émotions, ses valeurs et ses représentations. Il s'agit de pénétrer sans effraction dans son cadre de référence.

La relation d'aide consiste à :

- se préparer à le recevoir ;
- donner une place à l'autre ;
- le considérer tel qu'il est, pour le comprendre dans ce qu'il vit, ressent et dit.

Cette prise en compte est sans doute la condition de base à toute rencontre, à toute relation avec l'Autre.

Pas de relation d'aide sans transfert

Le transfert est le terme utilisé par Freud pour désigner le processus par lequel le patient fait sans le vouloir du thérapeute l'objet de ses réactions affectives. L'établissement de ce lien affectif est spontané, incontournable

et détaché de toute réalité. Positif, la dynamique du transfert est animée par des sentiments *amicaux et tendres* ; négatif, la dynamique est alors hostile faite de mouvements agressifs, *violents et haineux* à l'égard de l'analyste. Ces attaques mettent tout particulièrement à l'épreuve le contre-transfert de l'analyste et donc ses capacités d'écoute.

En coaching, ces attaques *maniées* par le transfert négatif mettent également à l'épreuve les capacités d'écoute du coach et ses capacités d'accueil inconditionnel du coaché. Le coach doit alors absolument trouver le moyen de garder le contact et ne pas chercher à s'identifier aux processus régressifs du coaché.

Le coach peut devenir dans les rêves et dans les fantasmes de son client une sorte d'« objet transitionnel ». Par ce terme, Winnicott dénommait le doudou du bébé (pas forcément une peluche) qui dans la petite enfance est le symbole du soi de l'enfant et de son partenaire extérieur à lui. L'objet transitionnel rend compte de l'union chez l'enfant de son monde intérieur et du monde extérieur. Deux entités étrangères peuvent donc être représentées en une seule instance. Dans la pratique du coaching, le coach n'est pas seulement l'image d'une réalité qui se transforme dans le personnage du coach pour s'approcher du coaché, il peut aussi représenter le coaché dans la figure du coach pour s'approcher de la réalité.

La présence du coach est nécessaire au phénomène transférentiel. Le coaching met en présence deux personnes dans leur condition d'être parlant. Tous deux sont tout à tour à tour sujet de l'énoncé et sujet de l'énonciation. Cette schize du sujet nous a été révélée par Freud sous l'appellation d'inconscient. « Tout individu auquel la réalité n'apporte pas la satisfaction entière de son besoin d'amour se tourne inévitablement, avec un certain espoir libidinal, vers tout nouveau personnage, qui entre dans sa vie et il est dès lors plus que probable que les deux parts de sa libido, celle qui est capable d'accéder au conscient et celle qui demeure inconsciente, vont jouer leur rôle dans cette attitude. » [35]

La force subversive de l'inconscient est sans cesse en mouvement dans le désir de l'un et de l'autre. « Vous me dites ça » mais en fait « Je ne sais pas ce que vous attendez de moi » (interrogation du désir de l'Autre), et en même temps « Je me demande ce que je veux » (interrogation de mon désir en tant qu'Autre), finalement je demande « qui est je » et même « qu'est je ». Ainsi le transfert en coaching convoque la dimension de la vérité de la parole du coaché et plus encore que la vérité de son énoncé, c'est la cause de ce qu'il énonce qu'il cherche à saisir. Pour ce faire, le coach doit être capable de jouer le mort. C'est son abnégation qui autorise au coaché de se parler et de faire parler son inconscient.

La relation d'aide, une posture d'accueil de l'autre

La relation d'aide ne peut s'instaurer sans se fonder sur de solides principes de communication et sans mettre en jeu les habiletés et les attitudes inhérentes à celle-ci. Les attitudes nécessaires à une relation d'aide de qualité sont de deux ordres : les facilitantes et les élaboratrices.

Attitudes facilitantes

Il s'agit essentiellement de l'écoute active. Elle repose sur trois facteurs : l'engagement, la disponibilité et l'ouverture. La simple mise en présence est engageante. L'écoute active renforce le sentiment d'engagement. Elle qualifie la disponibilité accordée à l'autre. Cependant vouloir se rendre disponible ne suffit pas, encore faut-il savoir écouter. Cela s'apprend, s'éduque ou se travaille et cela prend du temps. L'esprit d'ouverture est la capacité d'accepter la différence. C'est un mélange subtil d'attention et de concentration. Il s'agit « d'être centré sur », c'est-à-dire sonder, analyser, observer, interpréter, sentir, comprendre ; et il faut « partir de », c'est-à-dire questionner, clarifier, recadrer, reformuler, zoomer, confronter.

Attitudes élaboratrices

Considération positive. Ce sentiment d'estime de l'autre implique une acceptation sans jugement, c'est-à-dire un accueil qui fait percevoir à l'aidé que, quel que soit son état physique ou psychologique, l'aidant est là pour lui. En effet, dès lors qu'une personne se sent acceptée, elle commence à changer.

Respect chaleureux. La personne reconnaît dans l'autre une personne investie d'une dignité et d'une valeur infinie. Elle croit aussi en ses capacités de prises de décision et de choix de vie, car elle est la mieux placée pour savoir ce qui est bon pour elle. Le respect c'est aussi la déférence due à tout individu.

Compréhension empathique. L'empathie se situe à un niveau profond de compréhension qui dépasse le problème lui-même et rejoint l'aidé dans sa façon de vivre la difficulté, en même temps qu'elle en saisit les raisons. C'est la faculté de s'identifier à l'autre, de ressentir ce qu'il ressent. Il s'agit d'aller au-delà des faits pour s'ouvrir à la façon dont l'autre ressent les choses, s'intéresser à lui dans son problème. Cette démarche ne souffre pas le jugement de valeurs.

Authenticité. C'est la capacité de l'aidant à rester lui-même à travers la relation d'aide. À partir du moment où une relation de confiance s'est instaurée entre les deux protagonistes, l'aidant peut exprimer un désaccord avec honnêteté, c'est-à-dire qu'il demeure en phase avec ses propres sentiments sans se retrancher derrière des techniques communicationnelles.

La relation d'aide, un accord avec soi-même

La compréhension empathique joue un rôle vital dans la relation d'aide. Elle reste cependant faillible. Même un aidant, rompu à la relation d'aide et à la manipulation des techniques, peut se tromper en exprimant un sentiment que l'aidé n'éprouve pas, ou ne pas percevoir un sentiment qu'éprouve l'aidé, interpréter de façon erronée... La liste est trop longue pour en faire le tour. L'aidé lui excusera d'autant plus aisément ses erreurs si sa volonté bienveillante est indéfectible. L'aidé saisit cette volonté bienveillante dans la capacité congruente de l'aidant. La congruence du côté de l'aidant est un état de veille qui consiste à se poser en permanence la question suivante :

« Suis-je en accord avec ce que je ressens et ce que je dis, entre ce que j'éprouve et ce que je fais, entre ce que je vis et ce dont je témoigne ? »

Examen clinique de la relation d'aide en coaching

Dans le cas d'une pathologie psychologique avérée, la thérapie consiste à « réparer les dégâts » causés par les aléas de la vie. Les capacités du sujet sont trop inhibées par sa préoccupation restauratrice de lui-même pour envisager une réalisation personnelle autre que son mieux-être.

A *contrario*, dans le cas d'une recherche de pleine réalisation, l'individu va énergiquement actionner tous les leviers dont il dispose et, au besoin, solliciter une aide extérieure. Aide qui peut se traduire par une demande de coaching.

La frontière, nous l'avons dit, entre thérapie et coaching est ténue. Les discriminants peinent à dissocier clairement l'un de l'autre. Le mot thérapeute participe grandement à la confusion. Le dictionnaire *Larousse* (1983) définit le terme de thérapeute comme un mot générique désignant les personnes qui ont pour fonction de prendre soin des autres, quelles que soient les techniques utilisées. (Les récentes éditions ont fait disparaître l'essence étymologique du mot.) Le thérapeute, comme le coach, n'a pas d'obligation de résultats. L'un et l'autre doivent agir en utilisant tous les moyens qu'ils ont à leur disposition, au vu de l'état des connaissances actuelles. Le thérapeute vise la guérison du patient et le coach l'atteinte des objectifs du coaché.

Le thérapeute dans la mythologie grecque est le *therapon*. Il prend la forme d'un écuyer qui choisit et fourbit les armes du chevalier prêt à guerroyer. Il en est différemment en coaching. Le coach ne choisit pas les armes du coaché, pas plus qu'il ne les fourbit. La perception qu'il a de la situation du coaché ne l'autorise à aucune décision par procuration.

Si la thérapie inscrit soigné et soignant dans un combat, c'est parce qu'il faut éradiquer l'envahissement morbide. Dans le coaching, coaché et coach *ne livrent* aucun combat. Certes, il arrive que coaché et coach *se livrent* l'un à l'autre, dans un mouvement pacifique d'exploration résolutoire d'une situation qui pose problème.

La relation d'aide revêt des réalités plurielles. Le coaching n'est pas une thérapie. Nonobstant, coaching et thérapie sont tous deux des relations d'aide.

Lenhardt [51] considère que la relation d'aide en coaching se rapproche du mouvement intégratif. Il s'efforce « de trouver des ponts entre les théories [qu'il] compare, retenant de telle ou de telle ce qui [lui paraît] utile pour définir des bases communes, soit dans la méthode, soit dans les fondements théoriques, soit dans les modèles du changement » [21]. En ce qui concerne le mouvement intégratif, Lenhardt accepte l'idée qu'il obère la nature essentielle de certaines théories, du fait d'inadéquations de méthode, voire de franche contradiction conceptuelle.

Aussi, nous préférons parler de mouvement syncrétique. D'une part, le coaching n'est pas l'émanation exclusive de la thérapie, il puise dans de multiples sciences humaines. D'autre part, le syncrétisme pose le postulat que le coaching ne peut être qu'un simple copié collé de bases conceptuelles étudiées à des fins autres. Le fait même que l'intégration totalisante soit impossible au coaching, laisse augurer du chemin à parcourir dans sa théorisation. Enfin, lorsque l'hybridation conceptuelle sera complètement apurée, alors le coaching deviendra une entité perceptible.

Si comme monsieur Tout le Monde, nous faisons tous, aux dires de Lenhardt [51], de la relation d'aide, vient un moment où il faut poser le problème de la nature de la relation d'aide. Qu'est-ce que la relation d'aide ? Quels sont les liens entre aide et autonomie, et aide et dépendance ? Qu'est-ce qui caractérise la relation d'aide professionnelle en coaching ?

Il faut commencer par reconnaître que ces questions d'autonomie et d'indépendance sont toujours à relativiser. Personne n'est pleinement autonome, ni totalement indépendant. Freud, dans une de ses correspondances à Fliess, expliquait que la dépendance toxicologique masquait une impossible séparation enfant-parents, en créant l'illusion de la permanence du lien filiatif. Freud, lui-même cocaïnomane, et fumeur de gros cigares (il mourut rongé par un cancer de la gorge), savait de quoi il parlait. D'ailleurs, le sujet de la dépendance dans son œuvre est abordé essentiellement sous l'angle psychosexuel. L'addiction, en termes de conduite pathologique de dépendance psychoaffective, reste une question sensible pour lui.

Il est à noter que Freud a entretenu une longue et riche correspondance avec Fliess. Ce dernier lui a permis d'éclairer, par des apports physiologiques, des soubassements psychopathologiques encore inconnus de Freud. L'un et l'autre, fortement liés par l'échange de connaissances, sont parvenus à s'entendre, jusqu'au moment où cette relation d'aide s'est arrêtée brutalement. La dissymétrie des connaissances, qui permettait jusqu'alors la réciprocité, n'a pas tenu face à la divergence probante sur certains points théoriques psychanalytiques. Freud en rupture (registre du factuel) d'amitié avec Fliess, lui expliquera que la psychanalyse, pour exister, doit rompre avec les influences physiologiques, celles-là même que prône Fliess. En d'autres termes, Freud prend prétexte de l'indépendance de la psychanalyse, pour se séparer (registre du psychique) d'avec Fliess (pour la petite histoire les recherches de Fliess étaient en certains domaines si avancées qu'elles ne purent que gêner Freud), et se tourne vers Bleuler, psychiatre, mais surtout... physiologiste.

Toute relation humaine effective présente au fond une dimension, forte ou discrète, de relation d'aide, avec tous les phénomènes de dépendance et les difficultés de séparation que cela implique. Il faut garder ici à l'esprit que la relation de dépendance peut parfaitement être symétrique. Toutefois, la dissymétrie structurelle de la relation, comme entre Fliess et Freud, n'interdit en rien par ailleurs une réciprocité de la dépendance dans la relation d'aide.

Il faut distinguer cette dépendance normale, qui est la trame même de la vie psychique et sociale, de ce que nous proposons d'appeler les dépendances spécifiques. En effet, certaines personnes ont besoin d'aide supplémentaire, personnalisée, de façon occasionnelle ou permanente. Ce sont des dépendances de type soutènement. Elles mettent en jeu une dimension interpersonnelle forte.

La personne aidée est impliquée personnellement, en profondeur, dans cette aide reçue ou demandée, articulée à ses défaillances particulières, parfois intimes. La personne aidante est nécessairement plus impliquée que si elle administrait la norme sociétale ordinaire. La question fondamentale, qui est soulevée en filigrane, est d'identifier quel professionnel de relation d'aide est plus à même d'accueillir ce type de personne à aider.

La nature même de la relation d'aide étant ainsi définie, il n'est à l'évidence pas question d'éviter la dépendance : il n'y a pas de relation d'aide sans dépendance, sans besoin de cette aide spécifique. La dépendance est d'abord un critère de la nécessité de l'aide, avant d'en être éventuellement une limite en psychothérapie, et assurément la limite en coaching.

Une relation d'aide, loin de devoir d'abord se préoccuper d'éviter la dépendance, doit au contraire commencer le plus souvent par un travail pour « faire émerger et évacuer » la dépendance. Il s'agit de « travailler la demande » comme on dit, pour pouvoir ensuite articuler convenablement une aide à cette demande, hors lien de dépendance (porte d'entrée aux formes de pouvoir en tous genres). C'est toujours la dépendance passée qui permet la séparation à venir, l'aide bienveillante reçue qui prépare la capacité future d'autonomie.

Attention à cette bienveillance nous dit Nietzsche : « Qu'est-ce qui distingue des autres hommes ces êtres bienveillants dont la bienveillance rayonne sur le visage ? Ils se sentent à l'aise en présence d'une personne nouvelle et ils se toquent d'elle rapidement ; c'est pourquoi ils lui veulent du bien. (...) Chez eux se succèdent rapidement : le désir de l'assimilation (...), l'assimilation rapide, la joie de la possession et les actions en faveur de l'objet possédé. » [56]

Alors, la vraie question n'est donc pas de savoir comment éviter la dépendance, mais de savoir comment la dépasser, pour qu'elle devienne productrice, au bout du compte, d'autonomisation. Ce qui est une autre façon de poser la question des conditions d'une relation d'aide efficace.

Du point de vue psychologique, l'essentiel est de souligner que la relation d'aide est autonomisante dans la mesure où elle est intériorisable. Il faut probablement, parfois, accompagner le processus d'intériorisation des aides reçues, par des encouragements d'appropriation, en prescrivant par exemple, comme dans le coaching, des tâches. Il importe également pour l'aidant de gérer sa propre dépendance à l'aide apportée, tant il est gratifiant de se sentir aimé, d'être, même l'espace d'un court instant, le bon objet. Il n'est pas question que de quantité ou de qualité, il est aussi question de la conception qu'a l'aidant professionnel de son rôle dans l'indépendance autonomisante du client.

Dans tous les domaines, la relation d'aide articule trois composantes :

- une défaillance de la personne qui restreint son autonomie, en limitant sa capacité à répondre aux exigences ordinaires du cadre social commun ;
- cette défaillance intime induit un besoin d'aide ;
- ce besoin particulier, articulé aux problèmes spécifiques de la personne, enclenche une personnalisation de la réponse.

Pratiquer la relation d'aide, c'est mettre en œuvre un processus résolutif avec une entrée, la demande d'aide, un corpus analytique, la déproblématisation, et une sortie, la transposition opérationnelle. Pour traverser ces étapes, il est préférable que l'aidé soit conscient du problème, et qu'il consente *a minima*, implicitement dans un contexte de psychothérapie et explicitement en situation de coaching. La relation d'aide n'est pas une conversation amicale où on se fait part de ses préoccupations respectives.

Radioscopie de la relation d'aide en coaching et en psychothérapie

L'influence de la relation d'aide est clairement énoncée par Lenhardt. Dans son dernier ouvrage, il écrit « La relation est au cœur de l'ontologie : il s'agit de construire un "être dans le monde", un "être avec les autres". »

Cette construction nécessite des accompagnements. « Les différents métiers de la relation d'aide [dont le coaching fait partie] existent pour cela. » [51] Il qualifie la relation d'aide comme un processus d'enaction qui prend « sens qu'animée par un travail de déconstruction, de reconstruction et de reconfiguration permanentes ». Il pose ici le principe de la constante redéfinition pratique de la relation d'aide en fonction des personnes, du problème de l'aidé, de ses capacités à le résoudre, des organisations impliquées...

Que ce soit en psychothérapie ou en coaching, la relation d'aide répond à un *setting* rigoureux (*setting* : conditions requises au bon déroulement des séances de coaching).

En psychothérapie, notamment en psychothérapie analytique, nous définissons la relation d'aide comme une réponse à un besoin de soin, pour d'abord aller mieux :

- la relation d'aide consiste en un accompagnement psychologique individuel ou collectif d'une personne en situation de détresse morale ;
- l'investigation étiologique a pour but de déceler les facteurs impliqués dans les désordres bio-psycho-sociaux. La démarche psychothérapique vise à supprimer les signes sémiologiques invalidant la vie de relation ;
- la démarche psychothérapique interroge la sphère privée du client. Les questions du registre psychosexuel sont actualisées dans une réminiscence d'autant plus facilement acceptée, qu'elle s'inscrit dans la recherche d'une réparation d'une blessure narcissique enfouie ;
- le client, en interrogeant son passé intime, tente d'harmoniser les événements à forte connotation émotionnelle et de se les rendre acceptables.

Le travail consiste en une forme d'introspection personnelle visant à se débarrasser des effets résiduels négatifs d'une « zone d'inconfort » passée, mais toujours active.

En coaching, nous définissons la relation d'aide comme une réponse à une demande d'accompagnement, pour surtout aller plus loin :

- la relation d'aide, centrée vers une personne, consiste à créer les conditions favorables au passage d'une situation actuelle vers une autre désirée ;
- l'écart entre la situation originale et la situation souhaitée ouvre un espace de rencontre interpersonnelle propice à la co-construction aidé-aidant en trois étapes : exploration, compréhension et résolution de la problématique ;
- la mesure de satisfaction du client s'objective par l'évaluation des indicateurs de réussite, contractés préalablement entre l'aidé et l'aidant ;
- le client interroge son présent personnel et/ou professionnel afin de dépasser les désagréments d'une phase critique.

Caractéristiques de l'action du psychothérapeute et du coach

Le travail du psychothérapeute consiste à faire sortir le patient de sa morosité psychique (parfois invalidante) soit par introspection existentielle, soit par aménagement de sa vie quotidienne. Le travail du coach consiste à accompagner le coaché dans son analyse factuelle de la situation, de manière à ce qu'il « quitte sa zone d'inconfort » et reprenne une dynamique évolutive.

En coaching, le sujet n'entend pas subir le cours des événements. La résilience n'est pas essentiellement réparatrice. Elle est aussi anticipatrice. Dans un permanent état de veille, le sujet s'appuie sur ses expériences passées pour construire au présent son futur.

Efficacité, performance, voire rentabilité guident son action. La lecture du monde est modélisée sur un solide optimisme ouvert à toutes les audaces : « *Tomorrow is an open day* ». Cette marche en avant, parfois un peu forcée, même si elle contribue à une certaine forme de « prévention » aux crises psychiques, ne suffit pas à éviter les difficultés que certains peuvent rencontrer.

Le point commun entre la psychothérapie et le coaching apparaît dans la nécessaire « intervention » d'un tiers, en l'occurrence un psychothérapeute et un coach.

Psychothérapeute et coach sont deux métiers différents, avec des objets d'étude et des pratiques cliniques très proches. Les distinguos de leurs modalités d'action portent cependant autant sur l'objet du contenu de l'intervention que sur la forme.

Comment créer une relation d'aide en coaching ?

La question mérite qu'on s'y arrête. L'empathie étymologiquement renvoie à l'idée d'« être là avec » dans un espace d'intersubjectivité consentie. Il s'agit du célèbre « *dasein* » décrit par Heidegger, c'est-à-dire « être là », qui

distingue par le sujet son être même qui fait qu'il est (*sein*) en tant qu'il est là (*da*), dans le monde. Du côté du coach cet « être-là » s'interroge en quelques questions susceptibles d'offrir au coaché une dimension existentielle lui permettant de découvrir qu'il est là (*étant*) jeté dans un monde qu'il lui faut nécessairement envisager au présent. L'essentiel de l'être est donc l'instant présent. Fugace, à jamais non reconductible, le coach aura à cœur d'investir ce temps présent en s'interrogeant sur les conditions favorables à une relation d'aide de qualité. Voici quelques questions, libre adaptation de celles de Rogers [59] dans son livre *Développement de la personne* :

- ma façon d'être est-elle suffisamment sécurisante pour être vécue par le coaché comme digne de sa confiance ?
- ma communication est-elle suffisamment univoque pour lui exprimer sans ambiguïté ce que je suis réellement ?
- ma façon d'exprimer mes émotions est-elle suffisamment bienveillante ?
- l'expression de ma personnalité est-elle suffisamment permissive pour l'autoriser à être ce qu'il est ?
- ma lecture de ce qu'il dit est-elle suffisamment accueillante pour le laisser aller à la rencontre de lui-même ?
- ma force d'acceptation de ses différences est-elle suffisamment puissante pour ne pas l'asservir à mes désirs ?
- ma sensibilité est-elle suffisamment libératoire pour respecter sa capacité d'agir ?
- suis-je suffisamment protecteur pour le libérer de toute crainte d'être jugé ?
- suis-je suffisamment indépendant de ses choix de vie pour l'appréhender comme une personne en devenir ?

Avec le temps, les mots « empathie » et « congruence » s'emploient sans le discernement dont ils doivent faire l'objet. C'est Carl Rogers, psychologue américain qui, dès 1942, leur a donné une âme humaniste. Pour ne pas le trahir, nous allons revenir vers lui.

« Congruence est le terme que nous avons employé pour indiquer une correspondance exacte entre l'expérience et la prise de conscience. Ce terme peut aussi désigner d'une façon plus large, l'accord de l'expérience, de la conscience et de la communication. » [59]

« L'empathie ou la compréhension empathique consiste en la perception correcte du cadre de référence d'autrui avec les harmoniques subjectifs et les valeurs personnelles qui s'y rattachent. Percevoir de façon empathique, c'est percevoir le monde subjectif d'autrui "comme si" on était cette personne, sans toutefois jamais perdre de vue qu'il s'agit d'une situation analogue, "comme si". La capacité empathique implique donc que, par exemple, on éprouve la peine ou le plaisir d'autrui comme il l'éprouve, et qu'on perçoive la cause comme il la perçoit (c'est-à-dire qu'on explique ses sentiments ou ses perceptions comme il se les explique), sans jamais oublier qu'il s'agit d'expériences et des perceptions de l'autre. Si cette dernière condition est

absente, ou cesse de jouer, il ne s'agit plus d'empathie mais d'identification. » [60]

L'empathie est donc une forme de compréhension définie comme la capacité à percevoir et à comprendre les sentiments d'une autre personne. C'est un processus dans lequel le praticien, en l'occurrence le coach, tente de faire abstraction de son propre univers de référence mais sans perdre contact avec lui, pour se centrer sur la manière dont la personne perçoit la réalité.

Pour le coach, l'empathie s'actualise par deux questions à se poser sans cesse : qu'est-ce qui se passe actuellement chez la personne coachée qui est en face de moi ? qu'est-ce qu'elle dit de ce qu'elle me dit ?

Du côté du coach, l'adoption de cette attitude est difficile dans certaines situations, soit parce que les énoncés sont d'une extrême complexité descriptive, soit parce qu'ils génèrent une résonance affective particulière.

Dans ces conditions, comment le coach peut-il cependant, convoquer l'empathie :

- en mettant des mots sur ce qu'il perçoit, comme l'émotion dominante chez la personne coachée ;
- en lui demandant de dire ce dont elle aurait le plus besoin dans l'ici et maintenant ;
- en essayant de comprendre son point de vue et en reformulant ce dernier, sans tenter de le modifier (c'est d'elle-même dans un deuxième temps que la personne coachée, aidée par le coach, modifie son point de vue sur sa situation).

« En langage familier, on pourrait décrire comme suit le questionnement de l'aidé (...) : qu'est-ce que je vis présentement ? qu'est-ce que cela me dit sur moi ? qu'est-ce que je fais avec cela ? » [41]

Démarches, pratiques, méthodologies et techniques actuelles en matière de relation d'aide

Lenhardt [51], dans son livre *Au cœur de la relation d'aide* qualifie la relation d'aide comme un processus d'« enaction », forme de « théorisation en action » (terme qu'il utilise avec l'aimable permission de son collègue et ami Buratti). Varela [64] invente le terme « enaction » pour rendre compte de l'enchâssement du vécu individuel et des actes cognitifs. Il propose d'étudier si des ponts sont envisageables entre les sciences cognitives et l'expérience humaine ordinaire. Pour lui, les processus sensoriels et moteurs, la perception et l'action sont fondamentalement liés dans la cognition vécue.

Dans l'esprit de Varela, nous pouvons questionner le sens du coaching comme pratique d'accès à l'autonomie du coaché. Les attentes d'un coaching s'expriment en termes de réalisation individuelle (et/ou groupale) avec, à la clé, des résultats immédiats et mesurables. Si le coach n'informe

pas, il favorise avant tout la prise de conscience en faisant l'hypothèse que le coaché dispose des connaissances et des compétences à la résolution de problèmes. Le coach œuvre à faciliter l'autonomie de la personne coachée pour faire en sorte qu'elle devienne autosuffisante.

La « théorisation en action » est une mise en discours qui repose sur un processus de continuel aller et retour entre la pratique et la théorie. Elle consiste en une réflexion systématique et méthodique sur la pratique professionnelle dans le but de traduire le savoir tacite en savoir explicite acté.

La théorisation est enactive en ce qu'elle adhère à l'idée que le savoir est ontogénétique, soit un savoir incarné, savoir vivant qui engendre progressivement l'être plutôt que d'en fournir une représentation. Le terme « enaction » vise à « souligner la conviction croissante selon laquelle la cognition, loin d'être la représentation d'un monde prédonné, est l'avènement conjoint d'un monde et d'un esprit à partir de l'histoire des diverses actions qu'accomplit un être dans le monde » [64].

Le savoir enactif engendre l'être à la fois du sujet et de l'objet. En cela, la théorisation enactive s'inspire des travaux de Piaget qui, ayant pour projet d'élaborer une théorie de la connaissance, a fait de la psychologie son « terrain épistémologique ». La pratique professionnelle peut aussi s'avérer un terrain épistémologique pour le coach-chercheur qui s'intéresse au développement du coach-praticien depuis le novice jusqu'au maître.

Le paradigme de Varela défend l'idée que la cognition est d'abord incarnée, c'est-à-dire qu'elle prend en compte le fait que chaque espèce a son propre milieu (*unwelt*), évolue dans son propre monde, avec ses propres règles. Toute activité cognitive sensori-motrice s'inscrit dans une interaction physique avec l'environnement. Nos différentes capacités s'avèrent ainsi inséparables de notre corps, de notre langage et de notre histoire culturelle. Elles nous permettent de donner un sens à notre monde. Varela met au cœur l'enaction de l'expérience humaine.

Par extension, nous pensons que le coaching est une expérience enactive par son approche holistique du sujet. L'enaction varelienne n'a de cesse de rappeler au coach que sa pratique est indéconnectable de ce qu'il observe et intimement liée à tout ce qui lui échappe. La prise en compte de l'enaction en coaching permet de prévenir « la violence symbolique, violence douce, insensible pour ses victimes mêmes, qui s'exerce pour l'essentiel par les voies purement symboliques de la communication et de la connaissance ou, plus précisément, de la méconnaissance, de la reconnaissance ou, à la limite, du sentiment » [18].

L'enaction s'appréhende dans une boucle rétroactive : « La perception consiste en une action guidée par la perception ; les structures cognitives émergent des schèmes sensori-moteurs récurrents qui permettent à l'action d'être guidée par la perception. » [64]

Les psychanalystes utilisent le terme *enactment* pour faire allusion au passage à l'acte. L'enaction est différente du passage à l'acte. Elle est le fait d'une émotion qui exprime ce qui se passe au niveau de notre propre corps. L'émotion vécue détermine une nouvelle compréhension et nous confère

soudain des capacités à présenter une version métaphorique de notre ressenti qui nous guide vers une toute autre façon de réagir au matériel présenté, alors que nous n'en faisons habituellement que la traduction simultanée. La relation d'aide n'échappe pas à cette corporéité agissante. L'intervention technique du coach oriente la ré-action du coaché. Cette ré-action est elle-même action, réponse à l'interaction récurrente des émotions en chacun de nous. Ce qui est lu, perçu, compris est d'abord perçu au travers du vécu expérientiel du sujet, puis interprété. De sorte que percevoir devient une décision intrinsèque au sujet, et extrinsèque dans la mesure où la perception passe, en première instance, au travers du tamis fractal de notre être.

Comme le précise Varela, « Notre relation au monde se fait comme dans un miroir qui nous dit ni ce qu'est le monde, ni ce qu'il n'est pas. Il révèle simplement qu'il est possible d'avoir d'autres manières d'être que notre façon d'agir, et qu'ainsi notre expérience est viable. » [63]

Nous sommes plus un nœud dans un réseau pluridimensionnel supra-complexe (psycho-physico-socio-écologico-historico, etc.) qu'une monade évoluant dans un néant inerte. Chacune de nos actions s'inscrit en nous au terme d'une histoire d'actions hypercomplexes et déclenche des schèmes d'actions, d'interactions et de rétroactions non moins complexes.

Lorsque Feud avance que le « Moi » (seconde topique), est d'abord « un moi corporel », il est déjà question des traces mnésiques conscientes et inconscientes du sujet. Traces qui ne manquent pas de s'immiscer dans la relation d'aide coaché-coach.

En avoir conscience change beaucoup de choses. Tout change, toujours. Seul notre esprit se fixe et réifie ces flux en en faisant des objets, des catégories d'analyse, manipulables et communicables, forcément réductrices. Le souci permanent du coach est de ne pas mutiler la réalité, en évitant de dé-lier les mots des choses. Il y a un risque imminent à réifier la relation coaché-coach.

La relation d'aide au cœur du coaching

La relation d'aide : entre méthode et technique

La relation d'aide se décline classiquement en trois grandes étapes : l'expression, la compréhension et l'exploration des scénarios de résolution. Or, ces étapes ne se déroulent que très rarement dans cet ordre préétabli. Le plus souvent, cette déclinaison montre à voir une « hiérarchie enchevêtrée », dans laquelle règne un chaos.

Les modalités d'intervention de l'aidant oscillent non pas seulement en fonction des étapes, mais en fonction de l'avancée résolutoire du problème de l'aidé. Sept modalités d'intervention sont observables dans les propos de l'aidant :

- questionnement : il est caractéristique de l'exploration. Il s'affiche généralement sous la forme de questions directes ou indirectes ;

- reformulation-reflet : bien que distincts techniquement, la reformulation et le reflet sont en pratique associés. La reformulation reprend une partie des dires de l'aidé, en plus concis et en plus clair. Le reflet cherche à mettre en évidence ce qui a le plus d'importance pour l'aidé ;
- recadrage : préconisé dans ce que les Anglo-Saxons appellent l'*outside*, c'est-à-dire en dehors, ou plus exactement sans lien. Il consiste à recentrer le débat sur la question de départ ;
- clarification : elle rassemble des éléments épars du discours et les redistribue dans une même proposition. Elle consiste à mettre en lumière le sens de ce qui est confus, inorganisé, et propose l'essentiel du message pour en vérifier la bonne compréhension. La clarification permet un effet de relance. Elle prolonge la discussion sur le terrain de l'aidé ;
- interprétation : l'aidant vise à rendre palpable ce qui n'est pas ou incomplètement dit. Il le fait en émettant du sens. Il traduit ce qui lui est dit ;
- élucidation-focusing : elle permet à l'aidé de découvrir ce que son problème lui apprend de lui-même, et comment il entend s'y prendre pour s'en débarrasser ;
- confrontation : elle provoque un déséquilibre et invite instamment l'aidé à remettre en question la perception qu'il a de son problème. Cette intervention a pour effet de mobiliser ses ressources, et de susciter des idées de changement.

Ces modalités trouvent dans le coaching un terrain de prédilection. Les coaches les exploitent très largement. Leur utilisation témoigne des liens de parenté du coaching avec la relation d'aide humaniste décrite par Rogers. Nous analysons plus loin leurs caractéristiques en contexte de coaching.

Le coaching, du fait de ses méthodes, s'apparente à une relation d'aide. « Il serait stupide de nier que le coaching fait partie des relations d'aide et qu'il n'en a pas les caractéristiques communes. » [27]

La relation d'aide en coaching met l'accent sur trois points. En premier lieu, elle interroge la situation actuelle du coaché. En second lieu, elle s'appuie sur l'expérience maturante de la relation. Là, le coaché apprend à se comprendre, à se lire et à décider pour lui. Enfin, elle autorise l'expression des émotions.

La relation en coaching est comme toute relation intersubjective ; la transformer en relation d'aide nécessite d'établir des aménagements structurants. Le contrat relationnel négocié avec le coaché définit l'espace de permissivité.

La relation d'aide en coaching répond donc à des limitations. Garantes du cadre relationnel, ces limites doivent nécessairement être discutées en début de cycle et formalisées.

Si elles venaient à être modifiées au cours des séquences, le coaché aurait le désagréable sentiment d'être trahi et, par ricochet, le climat de confiance pourrait être altéré, ce qui aurait des incidences immédiates sur les modalités d'intervention du coach.

Parmi ces délimitations, on trouve en référence à Carl Rogers, les limitations de responsabilité, de temps, de l'agressivité et de l'affection. Or, il est

probable que ces limitations soient à un moment ou à une autre sujettes à discussion de la part du coaché :

- limitation de responsabilité : le coach ne peut pas être tenu pour responsable des actes du coaché ;
- limitation de temps : les séquences se déroulent en un temps défini et leur nombre est arrêté de façon contractuelle ;
- limitation de l'agressivité : les manifestations hostiles sont des détours de langage tolérables dans leur déconstruction contre-transférentielle ;
- limitation de l'affection : les marques ostensibles de quête affective doivent être signifiées, parlées, régulées.

La « mystériorité » de la relation d'aide en coaching

En situation de communication, les interlocuteurs créent une boucle au sein de laquelle chacun influence l'autre et est influencé par celui-ci. Dans une communication, on distingue le contenu (partie visible, audible) et les échanges socio-affectifs (partie invisible, insaisissable).

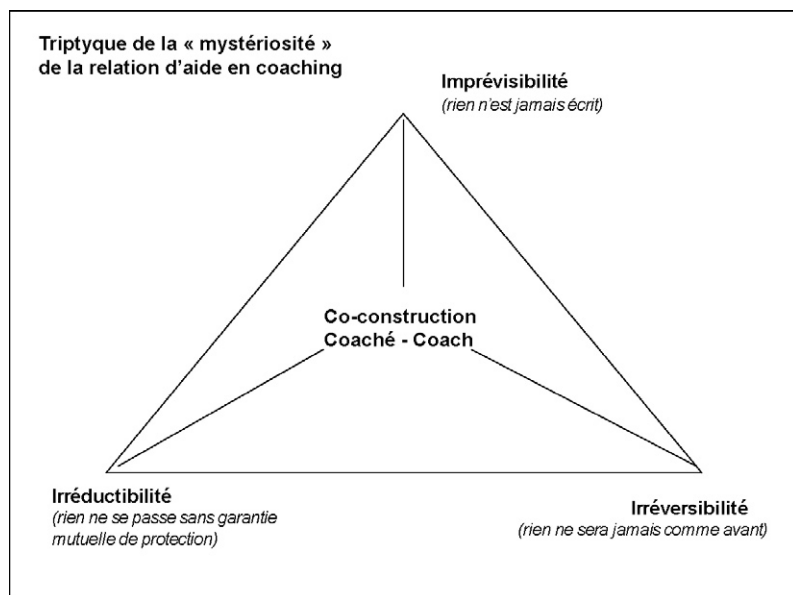
La relation en coaching est une relation d'aide à part entière. Comme toute relation d'aide, elle porte en elle une part de « mystériorité » inhérente à toute rencontre.

Cette mystériorité, nous la conceptualisons sous forme d'un triptyque [7], les 3 I, irréductibilité, irréversibilité, imprévisibilité (figure 2.1) :

- *irréductibilité* : c'est la manière pour le coaché et le coach de protéger leur « moi » en adoptant des attitudes liées à leurs mécanismes de défense ;
- *irréversibilité* : au fur et à mesure de l'avancée des séquences, la relation entre coach et coaché se transforme, et chacun d'entre eux dans son esprit et dans son corps ne sera plus comme avant ;
- *imprévisibilité* : rien n'est jamais écrit en matière de relation. La co-construction *on line* ouvre au coaché l'espace de nouveaux possibles, que ni lui ni le coach, ne sont en mesure de planifier. Le projet commun de résolution du problème du coaché par atteinte de ses objectifs cimente la relation d'aide sans aliénation prédictive.

La relation d'aide en coaching présente quatre phases distinctes :

- *1^{re} phase* : l'orientation. Il s'agit pour le coach de se saisir de ce qui se joue entre le coaché et son problème à résoudre. Cette phase est un temps d'évaluation diagnostique ;
- *2^e phase* : l'identification. Le coach estime la capacité qu'a le coaché à gérer son problème et les attentes qu'il a à son égard ;
- *3^e phase* : l'exploitation. Phase cruciale, le coaché peut entrer en conflit avec le besoin d'aide et le besoin de rester dépendant de son problème. Le rôle du coach est alors primordial. La pertinence de ses interventions permet ou non de décoincer la situation ;
- *4^e phase* : la résolution. Elle entraîne la libération progressive du coaché dans sa capacité d'autonomie. Il est alors en mesure d'intégrer cette expérience pour progresser vers plus de maturité.

**Figure 2.1**

Triptyque de la « mystériorité » de la relation d'aide en coaching.

Il nous faut noter que c'est la façon dont les interventions du coach sont perçues par le coaché qui détermine la progression du coaché dans la résolution de son problème. Or, ses perceptions sont souvent versatiles. Aussi, le déroulement en phases opérationnelles de la relation d'aide en coaching suit très rarement l'ordre théorique décrit ci-dessus.

C'est parce que la relation en coaching est une relation d'aide qu'elle est soumise aux variations et aux fluctuations de l'imprédictibilité. De ce fait, elle est difficile à appréhender.

Les outils de la relation d'aide appliqués au coaching

« On peut savoir écouter, analyser, et ne pas savoir conduire. Parce que la conduite (...) est un art de la maîtrise... de soi. » [28] Et la maîtrise de soi passe aussi par le bon usage des outils spécifiques à la relation d'aide.

1^{er} outil : le questionnement

- Définition théorique : le coach est dans la même position qu'un chercheur. Il investigate, explore, fouille, sonde, expérimente, compare, etc. Tour à tour détective, enquêteur, archéologue, le coach cherche et le coaché trouve. Le questionnement ne porte pas seulement sur les indices, il donne des indications essentielles au coaché sur la nature et l'endroit de sa problématique.

- Définition opératoire : sur le plan heuristique du questionnement, les interrogations visent à obtenir des informations, à faciliter l'expression ou la compréhension, ou à favoriser l'exploration des solutions.
- Pertinence professionnelle : le questionnement représente l'architecture incontournable dans le recueil des données pluri-contextuelles à la problématique de la personne coachée. En faire l'économie ne permettrait pas de camper les conditions d'émergence et d'actualisation de la problématique du sujet. Cela, le coach se doit de l'annoncer explicitement au coaché, et le lui rappeler autant que nécessaire, au risque d'exacerber l'incompréhension et la mobilisation des résistances du sujet coaché.

Coaching

Coaché : Je sens bien qu'il me faut partir de mon entreprise, mais pour aller où ?

Coach : Qu'est-ce qui vous fait dire qu'il vous faut partir ?

2^e outil : la reformulation–reflet

- Définition théorique : selon Devillard [28], « La reformulation permet de s'assurer que l'on a bien compris la pensée de l'autre. Cette discipline du coach est essentielle, surtout lorsque le sujet est complexe ou lorsque les propos sont ambigus. »
- Définition opératoire : concrètement la reformulation–reflet consiste à reprendre l'essentiel du message du coaché. Elle se mesure par un emploi explicite des mots clés du coaché, jusqu'à hauteur d'un tiers de sa phrase. Elle s'entend au travers des locutions courtoises et discrètes émises par le coach à l'intention du coaché.
- Pertinence professionnelle : compréhension du discours du coaché.

Coaching

Coachée : Depuis que je suis dans cette nouvelle équipe, rien ne va. Je n'ai pas ma place dans ce service. Chacun travaille pour soi. Sans esprit d'équipe, je ne peux pas travailler. Je ne suis pas faite pour ce job. Je ne conçois pas l'autonomie du poste comme ça.

Coach : Selon ce que vous me dites, chacun travaille de son côté et cela aurait des incidences sur la dynamique de l'équipe.

3^e outil : le recadrage

- Définition théorique : selon Watzlawick *et al.* [67], « Recadrer signifie (...) modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux "faits" de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent, change complètement. »

• Définition opératoire : le coach apporte un autre sens à la situation évoquée par le coaché. « Le recadrage doit être “écologique”, c’est-à-dire respecter les valeurs de référence de la personne, et prendre en compte son environnement. » [28] Il existe quatre types de recadrage. Nous utilisons ici, la typologie de Caudron [22] :

- le recadrage de sens consiste à donner une autre interprétation à un comportement, à une situation ;
- le recadrage de contexte intervient lorsque, dans un autre contexte, un défaut devient une qualité ;
- le recadrage de présuppositions vise à changer les *a priori* tenus pour vrais ;
- le recadrage du *setting* sert à rappeler les règles du contrat relationnel.

• Pertinence professionnelle : il ne s’agit pas de faire adhérer systématiquement le coaché au contenu du recadrage, mais de susciter en lui une décentration intellectuelle.

Coaching : les quatre types de recadrage

Recadrage de sens

Coaché : Qu’est-ce que je ferais des services d’un coach. Jusqu’à présent je me suis très bien débrouillé seul. Les problèmes liés à la restructuration interne, je les laisse aux autres.

Coach : Heureusement qu’il y a des gens comme vous, qui ne transforment pas tout en problème. J’ai beaucoup de chances de vous rencontrer. Vous allez pouvoir devenir encore plus performant. C’est vraiment une opportunité qui s’offre à nous. Ensemble, nous allons travailler à vous surpasser et vous rendre plus adaptable aux changements internes de votre entreprise.

Recadrage de contexte

Coaché : Mon patron me dit souvent que je suis trop lent.

Coach : Et dans votre choix de devenir restaurateur de meubles anciens, il faut savoir prendre son temps.

Recadrage de présuppositions

Coaché : Dans la vie, il faut se battre sans arrêt.

Coach : Vous devez avoir peu d’amis !

Recadrage du *setting*

Coaché : Depuis que je travaille avec toi, j’ai moins de relations conflictuelles avec mes collègues.

Coach : Permettez-moi de vous dire que souvent les relations tendues sont le fait de malentendus. Le tutoiement spontané par exemple peut générer ce type de malentendu.

4^e outil : la clarification

- Définition théorique : selon Devillard, la clarification sert à « séparer les faits, les sentiments et les idées ou opinions. (...) Elle tente de purifier le propos en mettant chacun à sa place. Le fait est visible, mesurable par tous et indéformable » [28], car « la transformation se rapporte à ce qui se passe, pas à pourquoi ça se passe » [67].
- Définition opératoire : la clarification porte sur l'insistance du coach à mettre en évidence un comportement ou une attitude du coaché. Le coach n'entend pas qu'il y ait acceptation massive de ce comportement ou de cette attitude, tout au moins identification partielle.
- Pertinence professionnelle : la clarification est un indéniable outil du changement et de pérennisation des transformations. Elle permet au coaché d'avancer pas à pas dans la résolution de ses difficultés en opérant des distinctions, des comparaisons.

Coaching

Coaché : Depuis l'arrivée de mon nouveau collègue, rien n'est comme avant. Pas plus tard qu'hier, il a passé les commandes sans m'en informer. Jusqu'à présent j'étais missionné pour la gestion des commandes.

Coach : J'ai le sentiment que votre collègue vous agace et que vous vous sentez discuté dans votre rôle.

5^e outil : l'interprétation

- Définition théorique : l'interprétation sert à mettre au grand jour une signification non explicite. Pour Devillard, « C'est une explication donnée, de niveau latent, du comportement ou du sentiment, à partir d'une raison consciente ou non. (...) C'est un passage d'un niveau à un autre, celui des effets à celui des causes. » [28]
- Définition opératoire, l'interprétation est d'emploi délicat, aussi le coach veille à l'utiliser sous forme d'hypothèse :
 - les liens entre des éléments sans rapport apparent. Lorsqu'il recourt à l'interprétation, le coach peut établir des liens entre des éléments qui n'affichent aucune relation logique ;
 - les mécanismes inconscients d'adaptation ;
 - le recours à un support externe : théorie, histoire connue du grand public, film, air de musique...
- Pertinence professionnelle : l'interprétation est une explication pour soi transmise à l'autre, pour validation ou non. Le coach cherche les raisons profondes, telles qu'ils les « voient ».

Coaching

Interprétation de liens entre stress et confiance en soi

Coachée : Au boulot, je suis en permanence stressée.

Coach : J'entends votre souhait de détente, et je ne peux m'empêcher de penser que vous aimeriez travailler dans un climat serein pour vous sentir en confiance.

Interprétation liée aux mécanismes inconscients d'adaptation

Coachée : C'est court, ça dure très peu. Juste le temps de me remonter. Je me persuade d'y aller et en même temps je sais qu'on va s'entre-déchirer comme des chiffonniers. La secrétaire m'a même demandé un jour d'arrêter de crier comme une poissonnière.

Coach : Je constate qu'en situation difficile, vous parvenez à mobiliser de réelles ressources. Je pense que l'attaque c'est votre façon de vous protéger.

Recours à un support externe

Coach : Vous connaissez sûrement la fable du lièvre et...

Coachée : Et de la tortue... Je veux bien être la tortue.

Coach : Que représente pour vous la tortue ?

Coachée : Elle est calme..., elle ne s'affole pas, elle mène sa course..., elle fait la part des choses, elle !

6^e outil : l'élucidation-focusing

- Définition théorique : Devillard définit l'élucidation comme suit, « L'élucidation consiste à mettre en évidence la dimension affective contenue dans un propos, à décontaminer le fait objectif d'une émotion ou d'une représentation. Elle met en lumière la part cachée ou confuse de la personne. Elle vise à réduire les tensions par séparation de l'éprouvé et de l'objectif, et ce faisant, à faire baisser le niveau de résistance au changement. » [28]
- Définition opératoire : le coach conduit le coaché à distinguer les sentiments qu'il associe sciemment ou non aux faits. Il ne s'agit pas de « dés-affectiver » le propos, mais de faire en sorte que l'attribution affective transmute.
- Pertinence professionnelle : l'élucidation permet au coaché un focusing sur les faits. Le focusing consiste à régler la mise au point d'une caméra ou d'un appareil photos pour qu'il puisse passer d'une image floue à une image claire (à ne pas confondre avec « nette »). En séance de coaching, la personne coachée s'interrompt de temps en temps, comme absorbée par quelque chose qui se déroule à l'intérieur d'elle-même. Cette suspension idéative s'estompe au fur et à mesure de la saisie des faits et de la baisse de l'investissement affectif.

Coaching

Coaché : À l'idée de faire toujours plus avec moins, ça me rend malade... (silence). C'est ça. Faire plus et encore plus avec moins, et encore moins. J'en peux plus. Je finis par le détester.

Coach : Votre job ou votre chef ?

Coaché : Mon chef.

Coach : Et votre job ?

Coaché : Aussi.

Coach : Jusqu'où pensez-vous pouvoir aller dans ce toujours plus ? Il m'apparaît que la colère vous empêche de trouver des solutions.

Coaché : C'est tout à fait ça, quand je suis en colère je ne parviens pas plus à me concentrer.

Coach : Et sur quoi votre concentration pourrait-elle porter ?

7^e outil : La confrontation

- Définition théorique : que ce soit en coaching individuel ou d'équipe, la situation génère une triple confrontation : physique, intellectuelle et psychique. (Notons que par confrontation, nous excluons toute idée de velléité.) La confrontation physique s'effectue par simple mise en présence des personnes. La confrontation intellectuelle ouvre sur le débat des idées. Quant à la confrontation psychique, elle mobilise la sensibilité du sujet en situation de rencontre intersubjective. Devillard [28] considère que la confrontation attire l'attention du coaché sur les conséquences de son comportement.
- Définition opératoire : pour garantir l'opérationnalité de la confrontation, il faut nécessairement que le climat de confiance entre coaché et coach soit satisfaisant. Le coach veille à faire preuve de tact et de courtoisie. La confrontation ne sera ni culpabilisante, ni humiliante, de manière à faciliter le travail de co-construction.
- Pertinence professionnelle : la confrontation revêt des réalités différentes en fonction des situations. Elle peut être constante dans le cas d'une croyance tenace de la part du coaché. Elle peut aussi être ponctuelle, ce qui est le plus souvent le cas. La confrontation est particulièrement préconisée dans l'indécision et dans la recherche d'un effet miroir massif. En confrontant le coaché à de nouvelles perspectives, il se laisse entendre qu'il est capable de prise de conscience et de se mobiliser pour « affronter » ses difficultés.

Coaching

Confrontation intellectuelle

Coaché : Les lois et autres règlements ça ne sert que ceux qui les font.

Coach : Vivre dans une société sans loi, c'est être libre.





Coaché : Libre dans une société anarchique, non merci.

Coach : La liberté de l'homme est donc tributaire de ses lois.

Coaché : Une société sans loi, ça serait dangereux. Imaginez que chacun fasse ce qui lui plaise. Déjà, qu'avec des lois, il y en a qui s'autorisent, alors sans.

Confrontation psychique

Coaché : Mon boss me demande de devenir son plus proche collaborateur. Je suis sûr qu'il veut tester mes capacités. À chaque fois qu'il se présente un challenge, je le rate.

Coach : Votre patron voit en vous les compétences dont il a besoin chez un collaborateur de confiance.

Coaché : Alors pourquoi ne me le dit-il pas ?

Coach : Qu'est-ce qui vous empêche de le lui demander ?

Limites de la relation d'aide en coaching

Préambule : cité dans « Éloge de la perte », Freymann [36] :

*D'autres finiront par avoir
Ce que nous devons perdre.
D'autres pourront trouver
Ce qui, dans nos découvertes,
Fut trouvé, ou ne le fut pas ;
Selon le destin décidé.*

F. Pessoa, « Les colombes », Message

Le coaching permet « d'une part, (d')écouter une personne dans sa singularité et dans sa totalité, à l'opposé (...) d'une approche "instrumentale" centrée uniquement sur l'objectif prescrit et, d'autre part, au travers d'une démarche intégrative, de ne pas s'enfermer dans un modèle, d'être capable de recourir à l'approche la mieux adaptée à une situation, et de pouvoir en changer » [62]. Le coach doit par conséquent savoir manipuler avec maîtrise de multiples outils tout en conservant cette part d'humanité nécessaire à toute relation.

Le droit fondamental du coaché est celui d'être reconnu comme personne. Ce droit pourrait s'envisager comme un devoir pour le coach, tant il y a, selon Kant [43], obligation à aimer l'humanité dans l'autre. Kant va jusqu'à dire que « c'est un devoir pour nous de respecter le droit des autres et de le considérer comme sacré. En fait, il n'y a rien de plus sacré en ce monde que le droit des hommes ».

Pourtant notre société tend de plus en plus à oublier l'homme. Pour preuve cette tendance à préconiser du coaching comme remède à des dysfonctionnements organisationnels. Cela soulève au moins deux questions :

- la première, l'externalisation de la résolution laisse sous-entendre qu'il est inscrit dans la politique managériale moderne une certaine forme de

délocalisation du traitement des problèmes. Image qui n'est pas sans rappeler le traitement des déchets dans des pays à la main-d'œuvre bon marché et moins regardants sur les normes de sécurité. Méthode qui ravale l'homme au statut de déchet en fin de course ne méritant plus qu'un traitement de la dernière chance ;

- la seconde repose sur l'individuation du problème, faisant du facteur humain le problème. Il y a là en germe un coaching d'un genre tout à fait nouveau. L'attribution causale des dysfonctionnements sur un ou plusieurs individus, bien identifiés, permet une double allégeance déontique. D'une part, les individus « invités » à bénéficier de coaching se sentent contraints par leur autorité. D'autre part, la préconisation devient aux yeux de tous leurs collaborateurs « prescription ». Subordonnés, ils n'ont d'autres choix que d'obtempérer. Ils ignorent qu'en acceptant, ils endossent le statut de trublion désigné, voire de malade, relevant de soins particuliers.

Dans ces conditions, le coaching ne peut soulever que crainte et aversion de la part des salariés. La relation en coaching consiste en une alliance aidante indéfectible entre les acteurs en présence, mettant leurs forces respectives en commun pour un effet de résultat optimum. Deux dimensions sont en action dans cette alliance aidante : l'une est soutenante et l'autre chaleureuse. Ces deux dimensions s'appuient sur les capacités qu'a le coach à épouser les mouvements du coaché dans ses réussites comme dans ses échecs. La progression du coaché n'est pas linéaire. Elle est faite d'avancées et de reculs.

La compétence du coach réside donc dans sa capacité d'acceptation du rythme d'évolution du coaché. La qualité relationnelle du coach passe donc en grande partie par une tempérance inconditionnelle dans son rapport à l'autre.

La malléabilité de la relation d'aide en coaching déjoue les pièges du conseil prêt-à-porter. C'est parce que la relation en coaching est avant tout singulière, que les interventions du coaché bougent au gré des besoins du coaché. La synchronisation si souvent décrite en coaching, qui consiste à se mettre en phase comportementale avec le coaché, est aussi conative.

La synchronisation conative consiste à adhérer intentionnellement aux décisions du coaché « comme si » c'étaient les nôtres, ce qui permet de les éclairer de toute la véracité nécessaire à leur appréciation.

La dérive de l'instrumentation de soi consiste à s'annihiler dans l'atteinte de résultats. L'action réflexive génératrice de vérité personnelle est accélérée, soumise à la rationalité d'objectifs. « Le "comment" place l'individu dans une dynamique de l'action et l'oriente vers le futur, alors que le "pourquoi" favorise l'arrêt pour la réflexion et un retour sur le passé. » [31]

Le coach est un sculpteur atypique. Il ne façonne pas. Il ne modélise pas. « Accompagner dans la complexité » est l'activité quotidienne du coach. Faire confiance en l'homme pour prendre sa vie en main et décider de son avenir, être convaincu de sa modifiabilité et de sa perfectibilité, le penser en constante formation dans son monde et acteur de sa vie, c'est l'espérance complexe du coaching à portée de main. « La complexité (...) désigne le vivant, l'imprévisible, l'inventif. (...) La complexité ne se laisse jamais

appréhender totalement. On peut avoir une perception globale d'un système complexe, on peut le nommer et le qualifier, mais on n'arrive jamais à comprendre son organisation dans tous ses détails, à prévoir toutes ses réactions et ses comportements. » [37]

Il arrive que la complexité se présente sous les traits de la simplicité. Les apparences sont parfois trompeuses. En effet, la simplicité concernant l'homme n'existe pas. Son inachèvement, sa vitalité et sa finitude font de lui un être hautement complexe irréductible aux grilles de lectures en tous genres. Ce postulat posé, l'éthique de la praxis du coach s'impose. Effectivement, une relation d'aide en coaching est toujours une rencontre circonscrite ponctuelle de questions fondamentales que le coach ne peut pas ignorer :

- de quel droit et en vertu de quelle légitimité j'interviens dans la vie d'autrui ?
- de quel droit je n'interviendrais pas, je ne répondrais pas à une demande d'aide, je ne partagerais pas cette relation ?
- selon quelles modalités puis-je m'autoriser à intervenir en restant dans la parité qui définit la relation d'aide en coaching ?
- comment ne pas asservir l'autre à mon désir ?

Ces questions ne trouveront de complètes réponses ni dans la loi, ni dans un code de déontologie. L'éthique de la relation d'aide en coaching gravite autour de ces questions fondamentales à la santé du coaché et du coach. Le paradigme du « coach-réflexif » couvre trois principes :

- le principe d'introspection : le coach interroge ses pratiques ;
- le principe de variation : le coach analyse les effets de l'intersubjectivité de sa relation à l'autre ;
- le principe d'opérativité : le coach produit une attitude oblatrice et non pas captative.

- Le coaching est une *relation d'aide technique* : comme toute relation d'aide, les techniques s'apprennent.
- Le coaching est une *relation d'aide imprévisible* : la relation coaché-coach se joue dans l'ici et maintenant.
- Le coaching est une *relation d'aide complexe* : la complexité du coaching réside dans cette part de non maîtrisable de la rencontre interpersonnelle.
- Le coaching est une *relation d'aide séduisante* : le coaching, espace d'enjeux et de risques aussi, séduit. Gageons que cette attractivité s'accompagne d'un respect déontologique et éthique inébranlable.

3

Coacher selon les personnalités

Des livres entiers ont été écrits sur la définition de la personnalité, mais on peut résumer en disant qu'elle est ce que nous appelons dans le langage courant le caractère.

C. André et F. Lelord, *Comment gérer les personnalités difficiles* [2]

Toute personne a un trait de personnalité prédominant. Pour coacher les personnes et susciter l'insight, il faut différencier les comportements des traits de personnalité. Le comportement est la manière d'être ou d'agir dans une situation donnée. La personnalité est l'ensemble des traits psychologiques qui permet au sujet d'affirmer son individualité et de se distinguer des autres. Par conséquent, coacher consiste avant tout à préserver le sujet dans sa personnalité tout en agissant sur ses comportements.

L'insight : un concept issu de l'éthologie

Bien que l'apparition du mot lui soit contemporaine, *insight* n'est pas un terme freudien. C'est Wolfgang Köhler, psychologue allemand qui au cours d'expériences avec des chimpanzés, a mis en évidence la résolution soudaine d'un problème : le chimpanzé s'arrête à plusieurs reprises, essaye à nouveau de solutionner la difficulté à laquelle il est confronté, puis parvient en un éclair à solutionner le problème. Cette observation est fondamentale. D'une part, elle écarte l'idée que l'apprentissage ne peut être réduit au conditionnement. D'autre part, l'insight est révélateur d'une démarche analytique et d'une réflexion intellectuelle.

Cet insight fonctionnel décrit par Köhler intervient en coaching. C'est surtout l'insight psychique qui est convoqué. L'insight psychique correspond à un regard posé sur soi et sur son rapport au monde. Ce regard s'accompagne d'un souci de dévoilement, de découverte et enfin de compréhension de soi.

L'insight est un mode singulier d'appréhension des phénomènes. Il est le fruit d'une pulsion logique et sensée exclusivement pour le sujet qui le vit. Il réside en une perception claire, sans blocage, tournée vers la vérité. Il ne suit aucun itinéraire fléché, ni ne répond à aucune explication scientifique.

La notion d'insight est une « illumination », à partir d'une expérience interne forte : « c'est ça, tout d'un coup, j'ai compris ». En psychanalyse,

l'insight est un processus par lequel le sujet se saisit de sa propre dynamique psychique. C'est comme un regard intérieur. Le sujet soudainement prend conscience de sa conflictualité interne. Cette révélation s'accompagne d'un sentiment d'étonnement, de soulagement voire d'euphorie. En tant qu'expérience interne, l'insight n'est pas transmissible. « Je ne peux avoir d'insight que de moi-même » nous dit Etchegoyen [30].

L'insight permet de se saisir d'une solution, d'une vision qui échappait jusqu'alors. Il ouvre le champ du possible en remodelant la vision du monde. L'insight augure d'un changement durable. Le coach s'appliquera à faciliter l'insight de son client car « les seules connaissances qui puissent influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre par lui-même et qu'il s'approprie » [59].

Euréka ! L'insight d'Archimède

L'insight ne se produit que lorsque l'individu est sous tension créatrice de recherche de solution et lorsqu'il a à résoudre un problème. L'histoire prête à Archimède d'avoir crié « Euréka » (*j'ai trouvé*) en découvrant dans son bain la poussée des liquides sur les corps immergés. Cette pensée ne lui est pas venue par hasard. En réalité, Archimède avait plusieurs cordes à son arc. Physicien, mathématicien, géomètre, ingénieur, il était féru de la science, de toutes les sciences « dures ». Son approche éclectique était suffisamment rationnelle pour lui permettre une résolution cartésienne des problèmes qu'il se posait. Le cheminement intellectuel vaut surtout par sa logique cognitive. Les incidences de sa recherche sont d'ordre métaphysique.

L'Euréka archimédien n'est pas réellement un insight. Il s'agit plutôt d'une convergence d'indices propices à la découverte scientifique. Cependant, il montre deux choses. La première est que l'Euréka d'Archimède est frappé, comme l'insight, de soudaineté. Comme une irruption volcanique, l'idée s'impose en lieu et place inattendus. La seconde, il n'est pas le fruit du hasard. Il est le résultat d'une longue réflexion à bas bruit.

Qu'en est-il de l'insight en coaching ? D'une part, il nous faut accepter l'idée qu'il peut survenir en dehors des séquences. Notre expérience nous fait dire que c'est d'ailleurs la majorité des cas. Il échappe donc à toute « mise en scène ». D'autre part, l'insight est un processus. Il est par conséquent imprévisible, incontrôlable. Son aspect massif est étonnamment contrebalancé par ce que nous disent les coachés « j'ai eu le déclic », un peu comme si « un petit rien » venait leur ouvrir les portes.

De là, à penser que l'insight ouvre celle du changement, c'est un raccourci que nous n'emprunterons pas. En effet, tout insight n'est pas la garantie de résolution de la problématique du sujet. Parfois même, c'est l'inverse, il vient obscurcir, voire ralentir la progression du sujet. L'insight pourrait ainsi, en certaines occasions, être commandité par des forces frénatrices de mécanismes de défense.

Les défenses sont-elles normales ou pathologiques ?

Pour éviter que les conflits psychiques altèrent trop fortement le sujet dans sa vie de relation, il existe un certain nombre de mécanismes visant à protéger le Moi, c'est-à-dire la personnalité : les défenses du Moi. Ces défenses assurent la sécurité du sujet en tempérant les conflits internes. Les défenses ont donc un caractère positif et nécessaire. En revanche, trop rigides, elles deviennent elles-mêmes menaçantes pour le sujet.

Caractéristiques des mécanismes de défense

Les défenses s'érigent quand le Moi du sujet se sent menacé. Ce fait est d'importance car il reflète deux notions fondamentales dans la mobilisation des mécanismes de défense :

- 1^{re} notion : la défense est autonome. Le sujet ne choisit pas son mode de défense ;
- 2^e notion : le sujet n'est pas conscient de la manière dont son Moi se défend. Il ignore qu'un comportement qui lui est propre intervient en tant que mécanisme de défense, ce qui explique la complexité des attitudes et comportements humains.

Panorama des mécanismes de défense couramment mobilisés en coaching

Par leur aspect répétitif, les mécanismes affectifs de défense signent une structure de personnalité. « La personnalité peut se définir comme une organisation relativement stable de pensées, comportements, émotions qui caractérisent un individu et son mode d'être au monde... Ce concept peut ainsi être très utile pour nous aider à mieux comprendre, décrypter, voire prédire des réactions qu'il pourra avoir dans certaines situations. » [1] Ainsi, le coach tiendra compte de la personnalité de son client pour adapter son mode d'intervention.

- Refoulement : il sert à éviter que des désirs, des sentiments gênants ou répréhensibles ne viennent polluer le champ de la conscience.
- Régression : sorte de retour vers des valeurs vécues comme refuge par le sujet. Elle interpelle généralement la sphère du plaisir.
- Contre-investissement : lorsqu'une représentation est considérée par le sujet comme inaccessible ou interdite, la quantité d'énergie rendue ainsi disponible est orientée vers une autre représentation autorisée et permise.
- Formation substitutive : ce mécanisme de défense fonctionne comme le contre-investissement, il s'en différencie dans sa représentation secondaire qui est psychiquement associée à la représentation primaire.
- Formation réactionnelle : le sujet montre à voir l'opposé de ce qu'il ressent ou désire.

- **Sublimation** : au sens analytique, ce mécanisme de défense n'est jamais pathologique. Il obéit au principe de réalité en dirigeant la force sublimatoire vers des buts socioculturels tout à fait acceptables. Le plus souvent il s'agit de création, voire de métiers altruistes, comme psychiatre, infirmier, psychologue, éducateur... et coach.
- **Introjection** : le sujet fait passer à l'intérieur tout ou partie de ce qui était primitivement à l'extérieur.
- **Dénégation** : la représentation gênante demeure dans le conscient mais le sujet ne la reconnaît pas comme étant sienne.
- **Déni** : il convient de bien différencier ce mécanisme de la dénégarion. Il s'agit ici d'éliminer une représentation gênante, non en refusant de la reconnaître, mais en niant la réalité même de la perception liée à cette représentation.
- **Condensation** : elle constitue le regroupement de plusieurs représentations en une seule dite représentation condensée. Particulièrement à l'œuvre dans les rêves, la condensation se retrouve aussi dans les lapsus et les actes manqués.
- **Déplacement** : la charge affective est détachée de sa représentation d'origine et rattachée à une nouvelle représentation.
- **Annulation rétroactive** : mécanisme de défense très régressif qui fait appel à la puissance de la pensée magique. Il consiste à réaliser un acte, au sens large du terme, dont le but est de supprimer un acte antérieur comme s'il n'avait jamais existé.
- **Isolation** : une séparation artificielle s'opère entre deux pensées ou comportements qui, en réalité, sont liés, leur relation ne pouvant être reconnue sans intenses émotions.
- **Clivage** : le Moi est divisé sous l'influence angoissante d'une menace, de manière à faire coexister les deux parties indépendamment, sans formation de compromis possible. Cette défense est généralement temporaire et réversible.
- **Rationalisation** : la pensée recherche la cohérence, la logique et, si elles n'apparaissent pas d'emblée, un processus d'explication se met en œuvre.
- **Identification** : le sujet assimile un aspect, une propriété, un attribut de l'autre, pouvant le conduire jusqu'à sa disparition.
- **Projection** : c'est le mécanisme de défense, le plus simple à utiliser et sans doute le moins consommateur en énergie psychique. Le sujet expulse dans le monde extérieur des pensées, des désirs, qu'il méconnaît ou refuse en lui et qu'il attribue à d'autres personnes ou choses de son environnement.

Quand le dire se tait, les émotions se mettent à parler

Les émotions sont définies comme des surgissements d'humeur soudains et temporaires, avec un début et une fin. Elles ont une traduction physique et s'accompagnent de mimiques spécifiques qui les rendent identifiables.

Notre vie quotidienne est parsemée d'émotions. L'émotion contribue à donner sens à la vie et nous aide à juger de la valeur des choses, à évaluer une situation ou à dire l'indicible autrement que par la parole.

C'est le système limbique qui constitue notre cerveau émotionnel. Le monde perceptible fait l'objet de représentations conscientes ou inconscientes par notre cerveau : ce sont les cartes cognitives. La trace du passé se marque dans la forme des cartes et l'émotion brouille les cartes. En effet, notre cerveau est un objet historique. Ce que chacun sait du monde passé (souffrance, plaisir) est inscrit au niveau de ces cartes. Lors de la perception de ces mêmes phénomènes, le système nerveux envoie des stimuli agressifs ou agréables, provoquant ainsi la mise en jeu des systèmes hormonaux qui préparent le corps à une réponse.

Toute émotion, tout comportement a une histoire qui s'inscrit dans le passé de l'individu jusqu'à son grenier à souvenirs refoulés.

Le passé comprend à la fois la manière dont nos gènes ont bâti notre cerveau et l'intégralité de nos expériences vécues. Nos émotions sont donc fondées sur deux composantes : le déterminisme génétique et l'histoire individuelle.

Ainsi, toute communication commence par des perceptions de l'autre basées sur des sensations. Celui qui perçoit, déforme la réalité en y projetant ses propres sentiments, ses propres centres d'intérêts, ses propres souvenirs, ses expériences passées. Il grossit certaines données (halo) ou n'en perçoit pas certaines autres (censures). L'objectivité n'existe donc pas, la relation est soumise à l'alchimie de la rencontre : l'intersubjectivité. Cette intersubjectivité génère des surprises relayées par des émotions, dont l'intensité dépend en grande partie de la capacité du sujet à métaboliser le choc de la surprise.

Dans les années 1970, Paul Ekman, psychologue américain, affirme que les expressions du visage sont universelles et par conséquent ne sont pas assujetties par la culture mais biologiquement déterminées, comme Charles Darwin avait déjà conjecturé. Il en recense six principales :

- la peur ;
- la colère ;
- la tristesse ;
- la joie ;
- le dégoût ;
- la surprise.

« Il est courant de se faire déborder par les émotions mais on échoue souvent à vouloir les dompter » nous dit Christophe André, médecin psychiatre.

Pourquoi vouloir les dompter ? Tout simplement parce que les émotions ont une retranscription sur la communication non verbale. Or, 90 % de l'information est du registre du non-verbal. Il est ce que l'on peut appeler « le certificat d'authenticité ».

Le non-verbal peut se manifester sous différentes formes :

- la fluctuation de l'intonation (volume, débit, fluidité) ;
- la respiration ;

- le rictus ;
- le regard ;
- le rythme cardiaque ;
- la couleur de la peau ;
- les odeurs corporelles...

Ce non-verbal signe donc l'authenticité de nos propos. Quand le verbal et le non-verbal sont en harmonie, on dit qu'il y a congruence. Nonobstant, cette congruence reste assujettie à l'harmonie communicationnelle des personnalités. C'est peut-être parce que Ekman trouvait que l'harmonie communicationnelle avec seulement six émotions était réductrice, qu'il l'élargit en 1990 au nombre de quinze, en y ajoutant notamment des émotions beaucoup plus positives.

Typologie des personnalités

Le mot *personnalité* vient de l'étrusque *persona* qui signifie *masque*. Ce détour par l'étymologie met en valeur la complexité de la personnalité. En effet sur un masque, il y a deux côtés. Celui que l'on montre avec le visage et l'autre, ce que l'on cache derrière le masque. Comment distinguer le masque de la personnalité réelle qui se cache derrière ?

S'intéresser à la personnalité est avant tout comprendre ce qui se cache derrière ce masque. Plus simplement, la personnalité est l'ensemble des caractéristiques d'une personne donnée. Ces caractéristiques permettent de la distinguer parmi toutes les autres personnes. Ses traits de personnalités sont tous ses traits habituels dans des situations différentes.

Pour Amar, « La gestion des personnalités pour le coach passe par leur identification grâce à la connaissance de leurs principales modalités ; la compréhension des besoins sous-jacents qui permet de comprendre, d'anticiper et de s'adapter au mieux à des comportements. » [1]

La psychologie s'est intéressée à l'identification et à la classification des types de personnalités pour comprendre le fonctionnement de l'individu. La psychanalyse, à la fin du XIX^e siècle et dans la première moitié du XX^e siècle, a dégagé une typologie encore aujourd'hui largement utilisée. Le courant psychométrique dans les mêmes années s'est efforcé à décrire des traits de caractères prévalents. Mais c'est surtout le psychologue américain Raymond Cattell au milieu du XX^e siècle qui a développé un outil d'évaluation, le 16 PF, permettant de prédire le comportement d'un individu dans une situation donnée. Des études de psychométrie plus récentes tendent à simplifier le 16 PF (Big Five, D5D, Golden, Baron, pour n'en citer que quelques-uns).

La psychanalyse, et plus particulièrement la psychanalyse jungienne, a servi de base théorique à des outils d'évaluation de la personnalité. Le plus utilisé au monde pour saisir le mode fonctionnement d'une personne est le MBTI. Le *Myers-Briggs Type Indicator* est un questionnaire d'autodiagnostic qui a pour but d'aider le sujet à décoder et à comprendre ses comportements dans la vie de tous les jours.

La notion de personnalité est souvent mise en rapport avec celle de caractère. Cette dernière est elle-même fréquemment dévoyée. Ne dit-on pas qu'il ou elle a un sale caractère ou un caractère de cochon ! Le caractère est en fait ce qui permet à l'individu de se distinguer des autres et donc d'être identifié au travers de ses attitudes. La connotation morale afférente au concept de caractère a eu raison de son emploi en psychologie.

Il existe un grand nombre de théories de la personnalité. Trop souvent, elles donnent l'impression d'une construction artificielle plus soucieuse de sauver des paradigmes que de rendre compte d'une expérience personnelle. C'est pourquoi en coaching, la notion de caractère reste très utilisée parce qu'elle permet au sujet de travailler son comportement en situation. Cependant, il incombe au coach de faire en sorte de ne pas aliéner son client par un discours manichéen.

Il est indiscutable que tout humain est unique. Il ne se réduit pas à une case d'un modèle de personnalité. Cependant, connaître les personnalités permet au coach de mieux gérer certaines situations. La modélisation de la personnalité n'est pas récente. Ainsi, Hippocrate (iv^e siècle av. J.-C.) a été le premier à effectuer une tentative de classification par les humeurs. Des siècles plus tard et quelques recherches scientifiques en plus, les typologies se sont considérablement affinées sans être pour autant d'une fiabilité inébranlable. La prudence doit cependant être de mise, tant la grandeur de l'homme ne peut se réduire à un modèle, aussi performant soit-il. Aussi, la classification psychologique que nous proposons n'est ni unique, ni exhaustive. Sur ce point Lelord et André indiquent qu'« il est tout à fait vrai que chaque être humain est unique et qu'il existe plus de caractères différents que de cases dans n'importe quel système de classification ». Cependant cela ne rend pas inutile une tentative de classification. Connaître les personnalités permet d'aider à mieux gérer certaines situations (tableau 3.1).

Tableau 3.1
Coacher en fonction des personnalités

Traits de la personnalité	Caractères	Style de coaching conseillé	Style de coaching déconseillé
Anxieuse : personne qui se fait du souci en permanence	Prudent, peu d'initiative, ne supporte pas l'imprévu	Rassurer, relativiser	Ne pas scotcher aux inquiétudes
Paranoïaque : personne ultraméfiant	Rigidité intellectuelle, rigorisme, peu d'humour	Clarté du discours, respect des formes	Ne pas égratigner l'image que la personne a d'elle-même, ne pas trop en dire, attention à l'utilisation du recadrage frontal

Tableau 3.1 (Suite)

Traits de la personnalité	Caractères	Style de coaching conseillé	Style de coaching déconseillé
Histrionique : personne qui cherche à attirer l'attention	Humeur labile, cherche à plaire, apprécie l'aide	Lui accorder une attention faite de limites	Ne pas se prêter au jeu de la séduction
Obsessionnelle : personne qui a le souci du détail	Perfectionnisme exacerbé, obstination, ordre, relation faussée « désaffectivée »	Se montrer fiable et prévisible Prescription de tâches qui ne le bouscule pas trop son ordre établi	Ne pas verser dans la compassion ou l'expression exubérante de reconnaissance Éviter l'évaluation négative ou différentielle
Narcissique : personne qui a le sentiment d'être au-dessus de tout et de tous	Susceptible, arrogant, fier, peu d'empathie	Manifester votre approbation chaque fois qu'elle est authentique	Ne pas se laisser entraîner par sa manipulation
Schizoïde : personne renfermée sur elle-même	Solitaire, indépendant, frappé d'exclusion	Écouter son monde intérieur	Ne pas provoquer d'émotions fortes
Schizo typique : personne qui veut se démarquer	Excentricité comportementale, distorsions cognitives	Accueillir l'originalité	Ne pas s'appesantir sur l'excentricité au profit des distorsions cognitives
Borderline : personne en état d'insécurité	Instabilité de l'humeur, irritabilité, image de soi distordue	Instaurer une communication sécurisante	Ne pas chercher à canaliser à tout prix la labilité émotionnelle
Antisociale : personne qui se confronte aux limites	Difficile respect des droits d'autrui, immédieté, impulsivité, mépris, passage à l'acte	Définir précisément le contrat	Ne pas s'inscrire dans l'opposition en rappelant le cadre
Psycho-dépendante : personne qui vit en fusion	Peur de la séparation, adhésivité, vécu abandonnique intense	Encourager les actions autonomisantes, gratifier, renarcissiser	Ne pas donner de conseils
Phobique : personne peu sûre d'elle	Peur de l'avenir, limité dans ses prises de décision	Travailler dans les limites de ses possibilités d'action	Ne pas le contraindre à réaliser des actions relevant de ses phobies

À chacun sa personnalité, à chacun sa capacité de résilience

Flash-back. Dans les années 1980, alors que j'occupais un poste de maître d'internat dans une école technique, le directeur de l'établissement m'a demandé de remplacer un professeur en arrêt maladie. Ma mission consistait à préparer des élèves en grande difficulté scolaire au certificat d'études. Je me souviens de la consigne pédagogique d'un enseignant « Fais les jouer et tu verras ils apprendront ». Aussitôt dit, aussitôt fait. J'ai donc organisé des ateliers tous aussi ludiques les uns que les autres, du moins le pensais-je.

Ce dispositif d'enseignement n'a pas eu les effets escomptés. Certains élèves allant jusqu'à boudier la récréation. La journée d'école était devenue un temps permanent de récréation, reléguant les apprentissages à une lointaine intention pédagogique. Fort de ce constat, je décidai de porter mon action sur les élèves eux-mêmes. En ancrant mes apports théoriques avec leurs objectifs pratiques, je suis parvenu chez une grande partie d'entre eux à mobiliser leur attention. Ils créaient des liens avec leurs aspirations personnelles, et tout cela faisait sens pour eux.

Quelque vingt ans plus tard, j'ai été convié à un anniversaire institutionnel organisé par l'établissement. Quelle n'a pas été ma surprise de découvrir les belles réussites socioprofessionnelles de la plupart de mes anciens élèves. Un certain nombre d'entre eux ayant même accédé à des responsabilités importantes dans des entreprises de renom. Ils ont surmonté l'obstacle de la scolarité en se bâtissant une ligne de vie digne d'être vécue. Réussir à se dégager de l'étiquette de cancre n'est pas simple ! D'autant que notre société survalorise les diplômes, faisant de ceux qui n'en obtiennent pas des exclus du marché du travail. Pour s'en sortir, il importe de posséder des capacités de résilience.

La résilience, un concept universel

Dès 1960, deux psychologues américaines Wermer et Smith au travers d'une étude longitudinale sur des enfants hawaïens à risque psychopathologique, condamnés à présenter des troubles à l'âge adulte, avaient remarqué qu'un grand nombre d'entre eux « s'en était sorti » grâce à des qualités individuelles ou des opportunités de l'environnement.

C'est Emmy Wermer la première qui a introduit dans la littérature de la psychologie le concept de résilience. Non seulement la résilience permet de faire face mais aussi de rebondir en tirant leçon des traumatismes passés.

Le mot résilience est connu depuis fort longtemps dans le domaine de la physique. Le dictionnaire définit *la résilience* comme la caractéristique mécanique qui détermine la résistance aux chocs des matériaux. Les Anglo-Saxons emploient ce terme pour décrire un ensemble de qualités qui favorisent l'adaptation constructive des individus à vaincre malgré les fracas, les risques et l'adversité. Aujourd'hui, le terme résilience est

employé dans les sciences sociales comme une capacité à survivre, à adopter un comportement positif, à protéger son intégrité personnelle, en dépit du stress ou de l'adversité.

Caractéristiques de la résilience

Étymologiquement, le mot *résilience* vient du latin *resalire* qui signifie *re-sauter*. Il s'agit de sauter à nouveau, mais en changeant de place sans oublier les raisons qui ont motivé le besoin de résilience. Le sujet résilient a la capacité à cicatriser les échecs, les déconvenues. Cette cicatrice rappelle à chaque instant de la vie la blessure, mais aussi et surtout la guérison, par des succès sur les éléments morbides. Être résilient signifie ne plus être prisonnier de son passé, au contraire il s'agit de s'en dégager. Tout le monde est *a minima* résilient. D'aucuns confrontés à des situations intolérables trouvent en eux une énergie leur permettant de se dépasser et de reprendre en mains le cours de leur existence. Cela n'a rien à voir avec une prétendue puissance surhumaine. Bien au contraire, le sujet n'a plus d'autre alternative que de se sauver par un sursaut pulsionnel de vie.

Il y a fort à parier que le phénomène de résilience est en permanence à l'œuvre chez chacun de nous. Des petits chocs de la vie aux grands traumatismes, chacun fait face avec les moyens dont il dispose. Notre expérience de coach nous conduit à identifier neuf traits prévalents de résilience :

- le raisonnement logico-mathématique. Le sujet résilient pose la situation en termes de résolution de problème. Ce qui lui permet de se mettre à distance de l'événement ;
- la capacité à instaurer des distances avec les autres. Le sujet résilient entretient des relations qui lui sont essentiellement bénéfiques, écartant de son réseau toute personne à toxicité manipulatrice ou perverse ;
- l'esprit d'entreprise. Le sujet résilient va de l'avant. Il se plaît à innover, à imaginer son avenir mieux que son présent et meilleur que son passé ;
- la combativité. Tenace, le sujet résilient ne s'avoue jamais vaincu ;
- la rêverie. Le sujet résilient se préserve des aléas de la vie par sa faculté onirique. Présent physiquement, il échappe au trac du moment par un imaginaire fécond ;
- la capacité à relativiser. Le sujet résilient ne s'apitoie pas sur son sort. Au cœur de sa tragédie, il parvient à faire baisser sa tension interne par un humour qui peut paraître un peu décalé pour son entourage ;
- l'optimisme réaliste. Le sujet résilient entrevoit les différents scénarios en se fixant des objectifs tout à fait accessibles. Il minimise au maximum les risques d'échec. Il cultive de la sorte une dynamique de gagnant ;
- la maîtrise des événements. Les situations les plus dramatiques n'obèrent pas sa puissance d'initiative. Reprendre l'avantage sur une situation plonge le sujet résilient dans un challenge qui lui permet d'avancer encore et encore ;

- l'éviction du sentiment de culpabilité. Le sujet résilient ne cède pas aux démons d'une culpabilisation massive. Il conserve ainsi toute sa lucidité et observe la situation avec une vision claire des faits.

On n'est pas résilient tout seul

Si la résilience passe avant tout par les capacités qu'a le sujet à mobiliser ses facultés de rebond, il n'en reste pas moins erroné de croire qu'on est résilient tout seul. Petite illustration.

Il était une fois deux petites souris Optimiste et Pessimiste. Elles avaient élu domicile chez un paysan connu pour l'abondance de son lait. Chaque soir les cuves débordaient et cela suffisait à les nourrir sans effort. Jusqu'au jour où la production vint à diminuer. Les quotas étaient passés par là. Laper le lait sur le sol était maintenant impossible.

Pessimiste, tenaillée par la faim, entreprit de gravir une cuve avec une échelle faite de bric et de broc. Perchée sur le dernier barreau, elle n'entrevoyait même pas la mousse arasante du lait. Tout au plus pouvait-elle la deviner du bout de ses moustaches. C'est alors que lui vint une idée. Subtiliser le lait de Chanceux le chat. Belle revanche en somme. Aussitôt dit, aussitôt fait. Pessimiste dans un prompt élan partit à l'assaut de l'écuelle du minou. Son ardeur n'avait d'égale que celle d'un alpiniste sur la face nord de l'Everest. Emportée par sa fougue, elle chuta directement dans le précieux breuvage. L'aubaine. Plus elle se remplissait la panse, plus son agilité disparaissait. Repue, elle entreprit le chemin du retour. Fortement alourdie, gravir les rebords de l'écuelle devenait une tâche insurmontable. Elle s'essaya à plusieurs reprises. En vain. Au fur et à mesure des tentatives, les forces la quittaient. Optimiste, qui ne pouvait rien voir des ébats de sa congénère, attendait sans montrer d'inquiétude particulière. Elle connaissait les ressources imaginatives de Pessimiste et, par conséquent, restait confiante. Comme d'habitude pensait-elle, Pessimiste en serait pour une bonne frayeur, et comme d'habitude elle lui ferait la leçon. Le temps passant Optimiste se prit d'inquiétude. Voulant aller voir de plus près ce qu'il advenait de Pessimiste, comme elle, elle tomba dans l'écuelle. Et voilà nos compagnes d'infortune saisies par le même sort. Pessimiste, exténuée, se laissait peu à peu envahir par la peur. Incapable de réfléchir, elle abandonnait tout espoir. Optimiste au contraire, fraîche et vigoureuse se mit à moudre des quatre pattes. Pessimiste qui n'y comprenait rien l'observait éberluée. Contre toute attente, le lait se mit à se solidifier. Il se transformait en beurre. Pessimiste redynamisée mobilisa toute son énergie. Elle déploya tant d'ardeur à battre le lait avec ses quatre pattes y ajoutant même des petits coups de fouet avec sa queue, que très vite, tout le lait devint beurre. Optimiste, allant jusqu'au bout de son secours, la fit sortir en premier, puis à son tour s'extirpa de l'écuelle.

Ensemble, elles regagnèrent leur nid, et lui découvrirent un confort hors du commun.

Quand les tracas se superposent au point d'inhiber toute idée de réaction positive, il est capital de comprendre dans quelles conditions les qualités de résilience peuvent être réveillées.

La témérité de Pessimiste vient éprouver la solidité de l'attachement d'Optimiste. De sorte que la chute dans le lait de Pessimiste interroge brutalement l'intensité du lien qu'Optimiste cultive à son égard.

L'abandon du combat de Pessimiste est en fait un appel à l'aide. Elle sait qu'elle peut compter sur le soutien indéfectible d'Optimiste. La force de sa résilience réside bien plus dans son intelligence relationnelle que dans sa capacité d'entreprendre.

La résilience serait donc intimement liée à la singularité du sujet et à l'idée qu'il se fait de ses rapports à l'Autre. Ladite compétence collective ne peut pas se réduire à une simple combinatoire des savoirs, savoir être et savoir-faire individuels mais doit aussi s'appréhender dans une dimension dialogique des affects.

Dimension affective. Ce concept en convoque un autre cher aux psychanalystes, celui de transfert et de contre-transfert. L'acte de résilience actualise des situations antérieures. On peut se demander dans quelle mesure l'acte de résilience n'est pas une reviviscence agie d'une dépendance à l'Autre. Dans ce cas, ce n'est pas une dépendance dans le transfert, mais c'est une dépendance qui se revit grâce au transfert dans un acte de résilience.

La résilience pourrait-elle être un support à la ré-pétition d'une dépendance sublimée en syndrome de Bayard : faire face à l'adversité coûte que coûte, s'engager seul et compter, le cas échéant, sur le soutien de l'autre.

Pétitionner c'est formuler une demande, ré-pétitionner c'est la reformuler. Il faut donc se demander si l'acte de résilience, en dehors de tout contexte d'asservissement extrême, ne serait pas une forme moderne de la faillite du refoulement. Faillite grandement encouragée par l'hypervalorisation sociétale de la résilience. Le mythe du *self made man* n'est pas mort... et a encore de beaux jours devant lui.

La vie d'une personne résiliente ressemble à un écheveau dans lequel on trouve des fils de détresse post-traumatique et de détermination. Ces derniers sont à la fois plus nombreux et plus actifs. Une des caractéristiques du sujet résilient est de refuser la victimisation, en acceptant ses responsabilités, en reconnaissant ses erreurs, en les réparant s'il y a lieu, et en délimitant sa responsabilité personnelle. De cette expérience, il conserve une capacité d'agir dans une conscience limpide.

Le sujet résilient sort des événements traumatiques, débarrassé du poids de la culpabilité. La culpabilité cannibalise l'énergie vitale et muselle l'espoir. Il met en place une stratégie de distanciation émotionnelle par un double mouvement : oubli du traumatisme et appétit glouton de vivre.

Le résilient repousse la culpabilité même lorsque l'élément oppresseur tente de l'imposer. La culpabilité oblige à sopeser ses choix. Elle n'empêche pas les initiatives, elle les inscrit dans un processus de réflexion. Alors quand le sujet résilient a goûté au débridage de la culpabilité, n'est-il pas enclin à

renouveler l'expérience ? Que se passe-t-il quand la culpabilité ne joue plus son rôle de discernement dans la décision d'agir ?

Les personnes résilientes ont toutes un point commun. Elles forcent l'admiration. D'autant que leur vie ressemble le plus souvent à un long parcours du combattant. C'est un peu comme si le mauvais sort s'acharnait sur elles. Elles tirent de leur faiblesse une vitalité inouïe. Certaines ne parvenant pas à avancer autrement qu'en enchaînant les actes de résilience, tous aussi héroïques les uns que les autres. Du coup, l'aide qu'elles ont diligemment reçue disparaît dans un discours grandiloquent de leur *success-story*.

Prudence. Les coaches qui n'y prennent pas garde peuvent être insidieusement vampirisés. Leurs renforcements positifs perdent leur valeur de félicitations, remisés par le coaché au rang des accessoires qui les ustensilise au service d'une reconnaissance narcissique.

Ne nous méprenons pas. La résilience existe bien. Elle survient en dehors de toute programmation. Elle s'impose au sujet dans des situations où être résilient est la dernière planche de salut.

Quel coach peut prétendre avoir accompagné leurs clients dans des situations d'une telle gravité ? Si par un malheureux hasard d'aucuns le revendiquaient, il y aurait assurément matière à interroger leur déontologie... même dans un cadre de coaching de performance.

Coaching et résilience

Le concept de résilience intéresse particulièrement le coach. En effet, qu'advient-il de celui qui est insuffisamment résilient en certaines circonstances ? Chaque personne possède une capacité de résilience plus ou moins développée. Le fait de réussir à surmonter des épreuves peut être vécu positivement dans la mesure où cela rend plus fort. Encore faut-il que la personne confrontée à des difficultés en prenne conscience et que ses mécanismes de défense soient suffisamment opérants.

Le coach peut intervenir auprès de la personne afin de la guider dans son processus de résilience. Chacun de nous a une interprétation personnelle des événements hostiles du monde. D'une manière générale, cette interprétation est sereine et ouvre sur une ligne d'action claire et positive. D'autres fois, l'interprétation est soumise à un prisme déformant accentuant les aspects négatifs de la perception. Doute, anxiété, peur, défaitisme altèrent la chance de rebond. Le sujet capitule avant même d'avoir essayé d'échapper au pire. Le sujet ne parvient pas à imaginer l'avenir autrement que sombre. L'image qu'il a de lui est à ce point négative qu'il plonge dans une passivité fataliste proche de la mélancolie. Moins le prisme est déformant, plus les chances de rebond sont bonnes.

Le rôle du coach est bien évidemment de repérer de tels comportements, d'informer la personne et de l'aider à changer sa relation d'être au monde, en l'amenant d'abord à changer l'image qu'elle a d'elle-même.

Le concept de résilience en évoque un autre, le *coping*, mot créé en 1966 par Lazarus et traduit en français par *faire face (to cop)*. Le coping consiste

à mobiliser immédiatement en situation stressante un ou plusieurs mécanismes de défense pour inverser au plus vite le cours des événements et rendre la situation supportable. La résilience est une prédisposition interne durable en réaction à des expériences personnelles traumatisantes du sujet à aborder les choses de la vie côté « bouteille pleine ». La résilience comme le coping répondent au même objectif de contrôlabilité du contexte. L'un et l'autre sont complémentaires dans le maintien du cap de vie du sujet.

Les témoignages de ceux qui sont parvenus à surmonter des épreuves s'accordent à dire que ceux qui les ont accompagnés dans leurs moments difficiles ont joué un rôle primordial. La résilience s'appuie sur la volonté du sujet, elle prend toute son ampleur dans un accompagnement du sujet. Accompagnement qui, il faut bien le spécifier, n'est pas du seul ressort du coach. Cependant, l'appui individuel qu'offre le coaching peut apporter le soutien attendu pour reprendre pied.

On ne peut se défendre de l'impression que les hommes se trompent généralement dans leurs évaluations.

S. Freud, *Malaise dans la civilisation* [34]

Des difficultés professionnelles aux problèmes personnels, le coaching est très (trop) souvent considéré comme le remède à tous les maux. L'expérience doit nous appeler pourtant à la plus grande prudence, car dans un domaine aussi sensible aux effets de mode que sont la gestion ou le management, il est fréquent que de nouvelles pratiques managériales surgissent, puis comme usées prématurément, disparaissent aussi vite. Cette éphémérité n'est pas sans poser des questions à la fois déontologiques et éthiques.

Des rapports du coaching avec la déontologie et l'éthique

« Quand on parle, aujourd'hui, de déontologie, on pense toujours aux devoirs qu'impose à des professionnels l'exercice même de leur métier. Toute profession impose des devoirs à ceux qui l'exercent. Au sens large, toute profession a donc une déontologie. Quand la profession s'organise, elle tend à se donner un statut codifié, ou tout au moins des usages précisant les devoirs de ses membres. (...) Ce sont les professions libérales, tournées, plus que d'autres, vers l'humanisme, qui se préoccupent le plus de codifier leurs règles de déontologie. Leurs organes officiels sont particulièrement soucieux d'en maintenir le niveau moral. »

Encyclopédie Universalis 2003, article Déontologie.

La déontologie régit les règles et devoirs professionnels. En ce sens, elle fonde la nature de la relation client/fournisseur (dans un contrat bi-partite coaché/coach ou dans un contrat tri-partite commanditaire/coaché/coach). En bornant le champ d'action de chacun, elle régule les enjeux relationnels.

Aussi, il paraît légitime que le coaché se voit informé explicitement sur les principes déontologiques mobilisés par le coach.

La déontologie n'est pas une libation offerte aux dieux du coaching. Elle pose les règles opérationnelles de la rencontre entre le coaché et le coach. Elle articule les rapports entre confrères et les autres professionnels de l'accompagnement. Delivré considère que la déontologie est certes un beau document à même de rassurer le client mais « plus encore que cela, c'est un guide que chaque professionnel devrait relire avant chaque intervention » [27].

Le coaching, par son caractère immatériel, s'apparente à une prestation de service dans laquelle coach et client sont étroitement associés, parce qu'engagés vers un même but et liés par contrat. Dans ce contexte, l'imbrication et la mutualisation des efforts de l'un et de l'autre rendent difficile l'évaluation attributive des compétences. La déontologie fournit au prestataire et au client une plate-forme commune de travail, garantissant un seuil minimal de qualité. Sur cette plate-forme se dénouent les verrous motivant la demande de coaching.

L'examen de la demande offre au coaché la possibilité d'envisager les modifications nécessaires aux changements de sa situation. Il apporte une impulsion particulière, celle de la réflexivité, dans la lecture des événements que traverse le coaché. Cette déconstruction est rendue possible par l'assurance du respect inconditionnel de la déontologie de la part du coach. Ce dernier travaille le processus et invite le coaché, dans un mouvement réflexif, à questionner le contenu. Ce mouvement réflexif est la condition *sine qua non* à l'auto-analyse critique du coaché dans sa problématique.

La réussite du coaching réside dans l'engagement solidaire du coach et du coaché. La proxémie entre le coaché et le coach active les affects de la dynamique relationnelle. La déontologie, par les règles qu'elle pose, canalise ces affects aux niveaux éthique et technique. Sur le plan éthique, comme toute profession tournée vers l'homme, l'exigence princeps est avant tout l'exigence Hippocratique « *primum non nocere* ». Sur le plan technique, la déontologie joue le rôle d'arbitre en délimitant le périmètre d'action avec des règles du jeu précises et acceptables par les deux parties.

La déontologie revêt un caractère pragmatique indéniable. En énonçant des repères à la fois juridiques et éthiques, elle contribue au bon déroulement des rencontres, au respect des protagonistes, et à l'efficacité du coaching. Nous retenons des principales chartes de déontologie ICF et SFCoach, quelque dix principes essentiels. D'autres peuvent compléter cette liste, qui ne se veut pas exhaustive. Notre intention est de définir les contours de la pratique du coaching au travers : du respect de la personne coachée, du niveau de compétence requis du coach, et de sa responsabilité, sa probité, son respect du but assigné avec le coaché, son indépendance professionnelle, et enfin, son engagement dans des actions de recherche et de promotion de la cause du coaching.

Les dix principes essentiels déontologiques du coaching

- Formuler les règles de protection du coaché et du coach (notamment la confidentialité).
- Considérer le bénéficiaire comme un élément d'un tout. Aussi, le coach veille dans ses interventions à envisager les conséquences sur le système d'appartenance du coaché.
- Appréhender le bénéficiaire en tant que sujet singulier. Toutes similitudes avec les expériences du coach ou rapprochements avec des situations de coachés sont exploités avec réserve.
- Si le bénéficiaire relève d'un autre type d'accompagnement que le coaching, alors le coach l'invite à s'orienter vers d'autres professionnels, sans précision nominale (pour ne verser ni dans le conseil, ni dans la thérapie).
- Le coach veille à préserver sa santé mentale en disposant d'une supervision régulière.
- Le coach doit avoir suivi un travail d'introspection et une formation professionnelle de coaching.
- Les fondements théoriques du coach doivent être clairement formulés.
- Les atteintes à la loi française de la part du coaché peuvent conduire le coach à refuser la mise en œuvre du coaching, sa suspension voire son arrêt définitif.
- Le coach laisse toute la latitude délibératoire au coaché. Il questionne le processus décisionnel en mobilisant l'autonomie du coaché.
- Le coach participe aux actions de recherche et de promotion de son métier.

La déontologie ne se cantonne pas à un décalogue de bonnes conduites ; elle permet au coach d'appartenir à un corps professionnel, de s'interroger sur les évolutions du métier, d'en débattre entre pairs. Pour l'heure, le coaching ne s'inscrit pas sous l'égide d'un code déontologique unifié.

La déontologie ne se substitue pas au droit civil ou pénal. Elle instruit une dynamique de confiance, en balisant l'espace de réalisation du coaching. Elle indique ce qui est permis, ce qui ne l'est pas en interrogeant l'éthique de responsabilité du coach et du coaché.

Les valeurs déontologiques qui régulent l'activité professionnelle du coach sont des valeurs instrumentales. Dans les années 1960, Milton Rokeach, professeur de psychologie aux États-Unis, décrit plusieurs catégories de valeurs, notamment des valeurs instrumentales [47]. Ces dernières renvoient à deux modes de conduites : l'un a trait aux valeurs morales (courage, honnêteté, aptitude à l'amour, obéissance, politesse, etc.), l'autre, aux valeurs fondatrices des compétences individuelles (ambition, indépendance, intelligence, imagination, responsabilité, etc). Les valeurs auxquelles adhère le coach définissent le cadre conceptuel de son action et déterminent ses modalités pratiques d'intervention. Aussi, la déontologie n'est pas un simple listing de bonnes intentions. Si elle associe valeurs personnelles et valeurs professionnelles,

c'est pour mieux promouvoir des valeurs éthiques universellement partagées, gages du respect des droits inaliénables du coaché.

Le coaching dans le monde de l'entreprise montre qu'à tout âge, quels que soient son statut social, ses capacités physiques ou intellectuelles, sa culture ou son appartenance spirituelle, on puisse avoir besoin de la présence et de l'aide d'autrui.

Ainsi, la dépendance et la vulnérabilité ne concerneraient pas seulement des individus particulièrement fragilisés ou des moments critiques de l'existence humaine. Au contraire, ces états constitueraient un trait invariant des personnes. Il n'en demeure pas moins que d'accepter la force distinctive de l'autre, surtout quand cet autre est un subalterne ou un homologue, n'est pas chose si facile, d'autant que notre société n'a de cesse de vanter les bienfaits de l'indépendance et de l'autonomie.

Dans les années 1980, l'économiste Amartya Sen [61], de nationalité indienne, prix Nobel de la paix en 1998, a constaté que les aides apportées aux couches sociales défavorisées n'éradiquaient pas la pauvreté, pis elles l'aggravaient parfois. Dans sa lutte pour la « restauration des *capabilités* » (2000) des plus démunis, il développa sous la forme du microcrédit une idée tout à fait originale. Pour lui, l'aide ne vaut que dans la mesure où elle élargit le champ des possibles du sujet. Cette action pour autrui est essentielle car dans la réalité le sujet n'accède qu'à des bribes de sa propre capacité d'agir ; il faut souvent pour y parvenir la médiation d'un autre qui l'approuve, l'autorise et l'aide.

Dans ces conditions, le coach serait, avec sa sensibilité et ses compétences, celui qui permet à la personne de retrouver de nouvelles *capabilités* dans sa vie professionnelle et/ou personnelle. Dès lors, le coaching devient une forme particulière d'un « souci pour l'autre » dont nous avons collectivement plus que jamais besoin. « *Souci pour l'autre* » largement relayé par la déontologie dans la mesure où elle intéresse les bonnes pratiques du coaching [10].

Clé d'un coaching réussi

Indications et contre-indications au coaching

L'existence de contre-indications spécifie son champ d'intervention. Ces dernières peuvent être d'ordre technique, déontologique ou psychologique. C'est l'analyse de la demande qu'effectue le coach qui prime pour décider d'y répondre ou non.

D'un point de vue éthique, un coaching ne peut pas être engagé lorsque les convictions du demandeur et du coach sont incompatibles.

Lorsque la demande est irréaliste, portée par des objectifs grandiloquents, inégociables, le coaching est déconseillé.

Si l'analyse de la demande doit aussi prendre en compte la structure psychique du sujet demandeur, se pose alors la question de la compétence du coach pour réaliser cette évaluation psychologique.

Un coaching n'est possible que si le sujet présente une structure de personnalité « normale » de type névrotique. Les structures perverses ou psychotiques sont des contre-indications fermes au coaching, du fait d'un risque majeur de décompensation psychiatrique. Des pathologies mentales mobilisant une relative compassion, comme les dépressions, certaines formes d'addictions, ou encore des conduites antisociales (s'inscrivant dans les pathologies du lien) sont également incompatibles avec un coaching qui pourrait prendre la forme d'une psychothérapie.

Pratique du coaching et travail sur soi

L'exercice du métier de coach nécessite un remaniement intérieur important.

Premièrement, coacher vise à aider une personne à traverser des situations de crise ou de changement imposées par l'extérieur qui fragilisent la personne. Dès lors, le coach doit avoir « débattu » (et s'être « débattu avec ») des situations de crise de sa propre vie afin d'aider l'autre à affronter et dépasser les situations qu'il va rencontrer. Il doit donc en avoir lui-même fait l'expérience. En outre, le travail sur soi permet une décentration égotiste nécessaire au recul par rapport à certaines situations susceptibles de faire écho personnel.

Deuxièmement, le travail sur soi permet d'interroger la nature de la relation, en termes de transfert/contre-transfert, entre le coaché et le coach. Réaliser un travail sur soi offre la possibilité au coach de s'ouvrir à la relation de l'accompagnement, c'est-à-dire avoir la capacité à laisser de côté ses propres opinions, idées, façons d'agir, sa grille de lecture et d'analyse habituelle des situations.

Supervision du coach

Moral et Angel affirment : « Pour le coach, la supervision est une nécessité absolue. (...) L'enjeu n'est pas seulement de "*coacher le coach*". (...) Il doit s'y ajouter une dimension *didactique*, une dimension *déontologique*, et éventuellement une dimension *éthique*. » [53]

Le superviseur vitalise l'extériorité du coach. Deux aspects de l'extériorité du coach sont interrogés. Le premier concerne l'extériorité « naturelle » du coach dans le cadre de son exercice. Il est en dehors physiquement, géographiquement, statutairement... Le second consiste à préserver cette extériorité naturelle en créant un ailleurs, lieu d'identification et de résolution de difficultés survenues dans le cadre de son exercice.

En outre, la supervision offre un espace de confrontation et d'échange dans le but de faire le point sur sa pratique instrumentale, et donc d'enrichir sa technique.

Enfin, la supervision contribue à la professionnalisation du coach et à la crédibilité de la profession. « L'étymologie de profession (du latin *profiteri* : déclarer) replace la notion de profession dans sa véritable fonction : donner à l'expert une capacité à avoir un discours sur sa pratique, être capable de

construire une représentation consciente de son activité pour pouvoir la prendre comme objet à transformer. L'enjeu d'un processus de professionnalisation n'est pas tant les compétences telles qu'on peut les décrire d'un point de vue pédagogique (...) mais plutôt les métacompétences : mobiliser sa mémoire, faire des choix stratégiques, vérifier, réguler son comportement, etc. » [15]

Formation professionnelle du coach

Il est un point sur lequel s'accordent unanimement les coaches, celui de la nécessité d'une formation. En revanche l'offre pléthorique ne facilite pas le choix pour celui qui ambitionne d'embrasser la profession. Et c'est tant mieux ! Peut-on imaginer un seul instant que de Lille à Marseille, le profil de coach soit identique ? Comme cloné, ce dernier parlerait d'une seule voie.

Parce que les demandeurs sont tous différents et les demandes originales, il est tout à fait compréhensible que toutes les sensibilités théorico-pratiques puissent s'exprimer et se côtoyer dans un maelström respectueux de la déontologie et de l'éthique du métier de coach. Qui plus est, la diversité est l'antidote au totalitarisme idéologique. La cause du coaching peut tout à fait être soutenue par plusieurs courants conceptuels.

Certaines formations, notamment universitaires, ont intégré une véritable forme d'ouverture aux différentes modalités pratiques d'exercices du coaching. Actuellement, les universités tendent à organiser leurs cursus de coaching en filières longues allant jusqu'au master 2. La possibilité de la création d'un doctorat n'est pas à écarter à plus ou moins long terme.

L'organisation pédagogique diffère notablement d'une formation à une autre. Laissons de côté l'analyse différentielle qui, comme son nom l'indique, n'aurait dans ce cas que l'intérêt limité de montrer les différences. Attardons-nous plutôt sur les compétences nodales à maîtriser pour exercer le métier de coach :

- acquérir des outils techniques ;
- s'initier à la relation d'aide spécifique ;
- être supervisé ;
- participer activement à la cause du coaching (recherche, conférences, publications...).

Il y a actuellement en France quelque 800 coaches formés par an. Cela peut paraître beaucoup et vécu comme menaçant par d'autres professionnels de l'accompagnement. Pourtant ce chiffre est bien inférieur à d'autres formations du domaine de la relation d'aide. La polémique qui vise à opposer des métiers de l'accompagnement et leurs formations est un faux débat. Elle entretient un climat délétère par essence inutile. Quoi qu'il en soit, l'engouement pour le coaching est la réponse à des besoins sociétaux qui existaient avant la mise en place des formations. À voir le développement des demandes, nous pouvons raisonnablement penser que les besoins sont bel et bien là, et s'ils se transforment, les formations devront nécessairement s'adapter.

Sécurisation du coaching

Un exemple de contrat

Ce contrat d'accompagnement en coaching est un accord entre le coach et la personne coachée (le client), dans le but de donner un cadre au travail et d'en assurer la qualité et le bon déroulement.

Contrat d'accompagnement en coaching

Coordonnées du coach :

Employeur : (le cas échéant)

Nom du client :

Adresse :

Cet accord définit une action de coaching.

Les séquences s'effectueront : (lieu)

Date de début :

La durée d'une séquence est de :

Fréquence de deux séquences par mois environ, mais peut être modifiée en fonction de l'évolution du client et en accord des deux parties.

Le montant forfaitaire du coaching s'élève à€ payable à pour un total maximum de (nombre de séquences) séquences.

Cependant le coaché peut décider d'interrompre le coaching s'il considère ses objectifs atteints, et ceci après une séance de clôture.

Toute annulation doit être signifiée 48 h à l'avance. En deçà, la séquence sera décomptabilisée du total convenu.

Le contenu des séquences est strictement confidentiel et le coach est tenu au secret professionnel. Le code déontologique annexé fait partie intégrante de cet accord. Il spécifie la conduite du coach vis-à-vis du coaché.

Coaché (e),

Coach (e),

Date et signature,

Date et signature

Précédée de la date et de la « mention bon pour accord »

Un exemple de charte déontologique

Devoirs du coach

- Toute intervention doit faire l'objet d'un accord écrit signé au préalable entre le coach et son client. Cette convention fait partie intégrante de cet accord et figure au verso du contrat d'accompagnement.
- Toutes les interventions de coaching sont menées de manière responsable et éthique, dans le respect de l'écologie des personnes. Le coach s'engage à respecter la dignité, la responsabilité, l'intégrité et l'autonomie de la personne coachée, et s'interdit d'exercer tout abus d'influence.

- Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché.
- Le coach est tenu de garder le secret professionnel sur toutes les informations concernant la personne coachée et s'engage à ne dévoiler aucune information relative à ses entretiens avec la personne coachée.
- Le coach s'engage à créer pour le client un environnement et des conditions de travail appropriés, à fournir une assistance efficace et professionnelle ainsi qu'à éviter de lui causer préjudice, que ce soit volontairement ou par négligence.
- Le coach s'engage à interrompre le processus de coaching et à déléguer la responsabilité du suivi à un autre professionnel ou à un thérapeute qualifié dès qu'il constate avoir atteint la limite de ses compétences, ou s'il estime que l'intégrité du coaché est menacée.
- Le coach s'engage à se faire superviser et à actualiser ses compétences et son développement personnel pendant l'exercice de sa profession.
- Le coach s'engage à promouvoir la cause du coaching par sa participation active à des actions de recherche.
- Le coach s'engage à ne pas porter atteinte par quelque moyen que ce soit à l'image du coaching.
- Le coach s'engage à entretenir des liens de confraternité professionnelle avec ses pairs.
- Le coach s'engage à ne faire aucun prosélytisme sectaire.

Devoirs du coaché

- Le client s'engage à respecter le *coach* dans l'exercice de sa profession et dans ses interventions et lui reconnaît la faculté de choisir la méthode et les outils les plus appropriés pour chaque accompagnement.
- Le client s'engage à respecter le contrat qu'il a approuvé.

5 L'art de coacher

L'art aime le hasard, comme le hasard aime l'art.
Aristote, selon Agathôn dans *Éthique à Nicomaque*

Le point commun entre enseignant, soignant, parent ? C'est, aux dires de Freud, trois métiers impossibles parce qu'on enseigne, soigne et éduque ce que l'on est.

Enseigner, soigner, éduquer ne sont possibles que dans l'acceptation d'un lâcher prise de ce qui nous lie à l'autre. Ce lâcher prise ne s'improvise pas. Il requiert une connaissance suffisante de soi pour y tendre et une très grande plasticité intellectuelle. En effet, est inscrite dans enseigner, soigner, éduquer, toute la rigueur du contrôle social. Enseigner par le contrôle des connaissances. Soigner par des examens de contrôle. Éduquer par un balisage de contrôles, véritable check-list des autorisations et des interdictions.

Ni enseignement, ni soin, ni éducation, le coaching présente pour le néophyte des reliquats de contrôle social. Le coaching ne propose pas de transformations clés en main, il est transformation par le remaniement psychique qu'il induit.

Pour aider le coaché dans sa transformation, le coach aura pris la précaution de borner sa pratique, de concevoir sa posture, et enfin de rattraper son passé avant que ce ne soit lui qui ne le rattrape.

Être coaché : tout à la fois voyage, errance et odyssée

Chacun s'accorde à penser que « la carte n'est pas le territoire ». Est-ce à dire qu'il existe des territoires méconnus pas encore cartographiés, des territoires encore inconnus bien que cartographiés ? Ou plus simplement que la carte est simultanément une représentation topographique à la fois fidèle et déformante de la réalité du terrain ? La carte est sans doute un peu tout cela. Lorsque le coaché parle de son contexte d'évolution, il le fait avec sa vérité du moment. Il n'appartient pas au coach de douter de la véracité de ses propos, simple témoin de sa problématique. Il s'agit en outre pour le coach de réfuter le propos en ouvrant au coaché des nouvelles pistes vers d'autres possibles.

Le coaching est voyage, en ce sens que le coaché dans son désir de changement d'une situation donnée en une situation rêvée, emprunte ou non les itinéraires fléchés indiqués par le coach. Cela signifie que l'indication du coach ne vaut pas prescription. Le vieil adage selon lequel « Tous les chemins mènent à Rome », convoque la prudence du coach. Il lui incombe

de ne pas transformer ce voyage en pèlerinage, au trajet prédéfini au nom de ses propres croyances ou convictions. Ne dit-on pas que « le chemin de l'enfer est pavé de bonnes intentions ! » surtout quand il s'agit du sien.

Il arrive que le coaché ressente l'inconfort d'une situation de façon viscérale. C'est en acceptant de partager, notamment dans les premières séquences, une forme de « co-errance », que le coach parviendra à instituer une relation de confiance, prémisses à la cohérence.

Voyage et errance souvent, odyssée toujours. Le coaching est une aventure humaine et, comme dans toute aventure humaine, il ne faut s'attendre à rien sauf à l'inattendu (propos d'Edgar Morin, cité par Krasenky et Zimmer [45]). Le coaching est une odyssée riche de péripéties, qu'aucun voyage, fût-t-il intersidéral, ne pourra égaler.

Le coach ne prétend pas anticiper l'imprévisible, il entend accueillir l'inconcevable avec ce qu'il est.

À propos de quelques principes fondamentaux du métier de coach

Trois auteurs guident notre réflexion. Le premier, Michel Crozier, est reconnu pour ses ouvrages en sociologie des organisations. Nous lui empruntons trois principes : autonomie, simplicité et réalité, décrits dans son livre *L'entreprise à l'écoute* [26]. Le second auteur, Chantal Million-Delsol, injustement méconnue, a publié des ouvrages particulièrement intéressants, interrogeant la citoyenneté dans des secteurs tels que les instances étatiques (école, armée...) ou encore l'entreprise et l'église. J'exploiterai sa définition du principe de subsidiarité [52]. Le troisième, Vincent Cespedes, est philosophe.

Bénéfices–risques du principe d'autonomie en coaching

L'autonomie est devenue un concept fourre-tout, dernier joker des argumentations évanescences. Tout le monde et ce, en toutes circonstances, se doit d'être autonome. Dictat du principe d'autonomie, qui sous prétexte de liberté individuelle, nous aliène un peu plus. « Car vouloir être “maître et souverain de soi-même” est devenu aujourd'hui un objectif en soi, une forme d'obligation sociale. Cependant, cette obligation d'être autonome présente une face plus sombre car, si l'individu contemporain est libre et placé dans les conditions de manifester cette autonomie, il devient aussi responsable de ce qui lui arrive. L'épanouissement personnel serait alors à ce prix. Comptable de ses réussites comme de ses déboires, qu'il le veuille ou non, l'individu est responsable de son sort. L'échec est alors vécu douloureusement sous le mode de la culpabilité. La liberté (ici comme ailleurs) porte donc en elle un principe d'émancipation. » [10]

Le coach, même animé par un inconditionnel souci humaniste, qui cherche obstinément à rendre son client autonome, doit donc avant tout

œuvrer pour son émancipation, gage de son accession à la liberté d'entreprise et d'innovation. Le principe d'autonomie est en vogue, moins par inquiétude humaniste que par intention de rentabilité. Le coach, notamment dans le cas de contrat tri-partite, doit faire preuve de tout le discernement nécessaire dans la demande émanant du commanditaire. À son tour, il mobilise énergiquement, sous couvert déontologique, le principe d'émancipation. C'est à cette condition unique, en dégageant la toxicité d'enjeux maquillés dans la demande, qu'il garantit l'autonomie du coaché et échappe à toute tentative de contrôle social.

De la facilité du simplisme à l'effort de simplicité

« Pourquoi faire simple, quand on peut faire compliquer ? » Cette phrase proverbiale peut prêter à sourire. L'effort vers la simplicité est difficile. Il implique une très grande capacité d'analyse, une constante humilité. L'unique réponse à la complexité, c'est la simplification. Simplifier en coaching ne veut pas dire pour autant décomplexifier l'ensemble, en le réduisant à des structures laminaires. Bien au contraire, il s'agit pour le coach de scinder l'ensemble de la problématique en micro-problèmes sans les rendre antagonistes. La tâche est ardue et ne s'improvise pas. Elle s'acquiert dans la professionnalisation du métier de coach, c'est-à-dire du bon usage des outils et techniques spécifiques au coaching au risque « de cristalliser (la complexité) en complication » [26]. L'art de la complication est du domaine des hommes. La lecture de problèmes complexes relève autant de l'exercice difficile de dé-complexification que de notre capacité à ne pas vouloir tout expliquer.

Réel, réalité, réalisme

Nous ne développons pas le principe de réalité selon la théorie psychanalytique, mais par une approche purement empirique faite d'impressions, de ressentis, voire d'opinions. Rien de scientifique, juste une appréciation complètement subjective.

Tout d'abord, on ne sait jamais de quoi la réalité de l'autre est faite. Même quand ce dernier multiplie ses efforts pour nous la décrire, sa réalité reste assujettie à l'idée que nous nous en faisons. Par ailleurs, aucune réalité n'est identique à une autre réalité. Les réalités « Canada-dry » répondent toutes à la même logique de la contrefaçon, celle du simplisme.

Le réalisme du coach est à chercher ailleurs, dans son analyse distinctive des situations. L'usage de la réalité « Canada-dry », en faisant l'économie de la réflexion leurre le coaché et le coach. L'un et l'autre croient gagner du temps. Le transfert de solutions toutes faites, à des situations rendues similaires par un travail de rapprochement des faits, ne satisfait que très rarement le coaché.

D'une part, la co-construction est vécue comme un jeu de dupe orchestré par le coach. D'autre part, proposer des hypothèses de résolution au coaché, le soustrait au réel de sa problématique. Appréhendées comme des greffes, le coaché le plus souvent les rejette.

Principe de subsidiarité

« Le principe de subsidiarité s'applique à définir (...) [ce] que l'on peut appeler les libertés d'action, en précisant leurs limites et leurs conditions d'exercice. » [52] Il va de pair avec le principe de suppléance, qui veut que quand les problèmes excèdent les capacités d'une personne (ou de plusieurs personnes), l'échelon supérieur a alors le devoir de la (les) soutenir, dans les limites de son propre principe de subsidiarité.

Enfin, le principe de subsidiarité se conjugue autant *versus* coaché que *versus* coach. En tant que philosophie de l'action, l'homme est considéré comme responsable de son propre destin et capable de l'assumer. En tant qu'élément sociétal, la personne, mue par un égoïsme naturel, se double d'un naturel besoin d'amitié sociale, de solidarité et d'entraide.

Le positivisme posé par le principe de subsidiarité, nous rappelle que chacun de nous détient les clés de sa réussite. Des coups de pouce sont parfois nécessaires. Le coaching peut être celui-ci.

Principe de concrescence de Cespedes appliqué au coaching [24]

Le coaching est un métissage de plusieurs disciplines. Il croît en s'enrichissant des concepts de multiples courants théoriques (nous pouvons penser qu'en grandissant, il participe à l'enrichissement de ces courants). *Concrescence* en latin signifie *croître ensemble*, mais aussi *se solidifier*. La concrescence est un processus dynamique d'échanges fait de transports et de transformations, d'apports extérieurs et de remaniements internes. Je vois là les ingrédients de base de la co-construction coaché-coach.

Ouvrir une autre voie : la médiation comme relation d'aide en coaching

Dans cette co-construction, le coach tient un rôle particulier, celui de médiateur.

« Globalement la médiation se définit avant tout comme un mode de construction et de gestion de la vie sociale grâce à l'entremise d'un tiers, neutre, indépendant sans autre pouvoir que l'autorité que lui reconnaissent les médiateurs qui l'auront choisi ou reconnu librement. » [40]

Il ne suffit pas qu'il y ait introduction d'un tiers entre le coaché et la problématique pour que la fonction tierce soit effective. La tiercéité s'appuie sur le triptyque indépendance, neutralité et absence de pouvoir institutionnel du tiers. Un seul pied manque et tout l'édifice de la tiercéité est compromis.

Les références de la médiation sont, à l'instar de celles du coaching, multiples. La plus importante est celle de la philosophie. En premier lieu, les situations ne se décryptent qu'en les replaçant dans leur contexte. En second lieu, la pensée binaire enferme la réflexion dans une alternative

entre le vrai et le faux, le bien et le mal, le juste et l'injuste. Elle stérilise la créativité. Elle dogmatise le principe de raison. À toute cause son effet, et réciproquement. Elle « invite à dédoubler le monde. (...) C'est ainsi que le monde lui-même devient Raison et Causalité » [58].

Le recours aux outils comme (re)médiation

Les débutants coaches s'accrochent aux outils comme d'autres s'agrippent au pinceau, alors que l'échelle sur laquelle ils s'appuient se dérobe. Cette démarche leur permet de se rassurer. L'expérience aidant, ils apprennent à s'en détacher.

L'outil est un prolongement de la main, un intermédiaire d'action. Rien de surprenant par conséquent à ce qu'on le trouve dans tous les bons manuels. Le lien main-manuel est évident. Ce qui l'est moins est le rapport triangulé que son utilisation instaure.

Reprenons l'exemple du peintre. Entre sa main et le mur se trouve le pinceau, sans lequel l'action ne peut être correctement réalisée. En ce sens, le pinceau est un médiateur de l'intention du peintre. En outre, le peintre dispose d'un panel de modèles de pinceaux lui permettant d'opérer quelle que soit la contrainte de la situation. Il lui faut donc nécessairement plusieurs pinceaux, mais tous les modèles du marché pour surmonter les difficultés de son art ne lui sont pas nécessairement utiles.

L'homme de l'art n'est pas celui qui dispose de tous les outils. Il est celui qui sait utiliser le bon outil, au bon moment, au bon endroit. La boîte à outils la plus complète est donc celle qui met à disposition les outils que l'artisan considère les plus à même de satisfaire son exigence de professionnel.

Pour ma part, j'utilise deux outils : le MBTI et l'entretien d'explicitation de Vermesch. Complémentaires, ils présentent l'énorme avantage de s'adresser directement au sujet dans ce qu'il a de plus profond : son Moi désirant.

L'entretien d'explicitation

L'entretien d'explicitation [8] est une méthode particulière dont l'objectif premier est de mettre en mots la pratique consciente du coaché. L'émergence subséquente des émotions n'est pas travaillée en première intention. Le grand intérêt de cette technique est qu'elle rend visible ce qui est habituellement, chez la personne coachée, refoulé pour des raisons conscientes ou non. L'action est souvent chargée d'émotion, il apparaît donc pertinent, dans une vision holiste de la personne coachée, d'examiner les deux.

Issu des travaux de Vermesch et du GREX (Groupe de recherche sur l'explicitation), l'entretien d'explicitation ramène d'abord la personne coachée à ses modes opératoires, puis à un questionnement sur elle-même. Les deux phases étant distinctes, elles peuvent par conséquent s'envisager indépendamment, et la première n'induit pas systématiquement la seconde.

Il appartient au coach de tisser avec le coaché un contrat d'objectifs de manière à déterminer au préalable si la personne coachée veut bien

investiguer sa sphère émotionnelle. Ce contrat d'objectifs peut éventuellement se renégocier en cours de coaching.

Les buts de l'entretien d'explicitation en coaching sont de trois ordres, amener le coaché à :

- s'informer ;
- s'auto-informer ;
- se (re) mobiliser.

Il est nécessaire d'établir une entente relationnelle avec la personne coachée :

- *je vous propose...*
- *je souhaite..., si vous êtes d'accord...*
- *ça m'intéresse de savoir comment vous vous y prenez pour...*
- *en quoi ça pourrait vous aider de comprendre...*

Le coach propose une situation à évoquer qui interroge la personne coachée ou qui la préoccupe.

La personne coachée (se) raconte. La laisser choisir son entrée, soit l'action, soit l'émotion :

- *et avant que s'est-il passé ?*
- *et après, qu'est-ce que vous avez fait ?*
- *et à ce moment-là, comment vous sentiez-vous ?*
- *et maintenant que ressentez-vous ?*

Une forme particulière de questionnement peut être employée :

- privilégier les formulations directes, positives ;
- encourager à la description du déroulement de l'action et pas seulement du contexte, puis à l'identification de l'ébranlement émotionnel :
 - *où étiez-vous ?*
 - *qu'avez-vous fait en premier ?*
 - *comment avez-vous compris ce que vous deviez faire ?*
 - *et juste après ?*
 - *par quoi avez-vous fini ?*
 - *comment saviez-vous que c'était fini ?*
 - *y a-t-il quelque chose en vous qui vous en empêche ?*
 - *qu'est-ce qui passe à ce moment-là en vous ?*
- pas d'incitation directe négative : *vous allez essayer..., mais plutôt : je voudrais que... ;*
- ne pas induire de réponses : *faites-vous comme ci ou comme ça ? Reformuler ;*
- utiliser le codage sensoriel de la personne coachée : *vous sentez..., vous voyez..., vous entendez..., vous touchez... ;*
- faire expliciter le contenu, décortiquer les verbes employés (faire – penser – comprendre...) et les expressions (seul – comme il faut – on – les gens – cela – ce – cette – c'est plus facile que...) ;
- éviter les questions génériques à large spectre et les questions à choix multiples.

Autres relances possibles :

- *Je ne sais pas.* – *Comment savez-vous que vous ne savez pas ?*
- *Je ne sais rien.* – *Et quand vous ne savez rien, qu'est-ce que vous savez ?*
- *Je ne me rappelle pas...* – *De quoi vous rappelez-vous, quand vous ne vous rappelez pas ?*
- *Je n'ai rien compris... J'ai fait n'importe quoi...*

Vérifier que la personne coachée est bien en évocation, c'est-à-dire qu'elle s'exprime à partir de son expérience remémorée et de son ressenti :

- les indices d'évocation :
 - décrochement du regard : l'attention de la personne coachée se tourne sur son expérience interne,
 - ralentissement du débit : il découvre en même temps qu'il met en mots,
 - expression corporelle en adéquation avec l'évocation,
 - vocabulaire spécifique, descriptif, avec connotations sensorielles, emploi du « je » au présent (et non : *à chaque fois..., en général..., toujours..., jamais..., je crois..., je pense..., on m'a dit..., il paraît..., d'après...*) ;
- la non-évocation :
 - la personne coachée juge son évocation trop floue : choisir une autre situation,
 - la personne coachée évoque plusieurs situations : lui faire choisir une de ses situations,
 - la personne coachée ne parvient pas à rester en position d'évocation : reporter l'entretien.

L'entretien d'explicitation est un puissant levier motivationnel. Il suscite le mouvement chez l'autre par implication personnelle dans ce qui l'intéresse : projet, rêve personnel... En cela, il répond pleinement aux exigences techniques de la pratique du coaching individuel. Il autorise un double mouvement : réfléchir le vécu et réfléchir sur le vécu.

La distinction est fondamentale. Dans le premier cas, le caractère actif prédomine et rend acteur le coaché. Alors que dans le second cas, la passivité réfléchissante sur le modèle du miroir inhibe le coaché. Le caractère actif est primordial. Le réfléchissement est le produit de l'activité cognitive du coaché dans sa vie de relation et dans sa vision du monde.

Le MBTI

Les auteurs du MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), Katharine Cook-Briggs (1875–1968) et sa fille, Isabel Briggs-Myers (1897–1980), ont observé avec rigueur les différences de personnalité. Elles ont étudié et développé les travaux du psychiatre Carl G. Jung (1875–1961). Le MBTI n'est pas un test, il est une approche typologique avec « un vocabulaire pour parler des mécanismes fondamentaux de la personnalité. Les "classifications" n'ont d'importance que comme repères. La typologie n'est pas une caractérologie, c'est-à-dire une classification des hommes en fonction de

leurs comportements apparents. La typologie de Jung est un système de compréhension du fonctionnement psychique, où les éléments conscients et inconscients sont en permanente interaction » [23].

Jung distingue chez l'homme deux grands types d'activité et quatre processus mentaux :

- recueillir de l'information ou perception P, de deux manières opposées : l'intuition N et la sensation S ;
- traiter cette information pour aboutir à des conclusions ou jugement J, de deux manières opposées : la pensée T (pour *Thinking*) et le sentiment F (pour *Feeling*).

Il a également été observé que l'individu a une propension à trouver ses ressources :

- soit dans son environnement, on dit alors qu'il est plutôt extraverti E ;
- soit dans son univers intérieur, on dit qu'il est du registre plutôt introverti I.

La connaissance des quatre préférences indique le type de MBTI (tableau 5.1).

Jung qui présentait les dérives de ses recherches indique simultanément à ses résultats qu'il ne sert à rien d'étiqueter les gens et encore moins de les presser dans des catégories. Il s'agit bien de préférences individuelles. Ces dernières ne peuvent en aucun cas être utilisées pour des approches comparatives d'individus.

Les préférences reprises et affinées par Katharine Cook-Briggs et Isabel Briggs-Myers se croisent pour aboutir à seize types : INTP (concepteur), INTJ (perfectionniste), ENTJ (meneur), ENTP (innovateur), INFP (zéléateur), ENFP (communicateur), INFJ (visionnaire), ENFJ (animateur), ISTP (praticien), ISTJ (administrateur), ESTP (pragmatique), ESTJ (organisateur), ISFP (conciliateur), ISFJ (protecteur), ESFP (boute-en-train), et ESFJ (nourricier).

En appliquant les deux orientations de l'énergie (E, I) aux quatre processus mentaux (N, S, T, F), Jung a identifié et décrit huit fonctions cognitives : quatre extraverties et quatre intraverties (tableau 5.2).

Le MBTI permet de rendre accessible au coaché les grands traits de ses habitudes comportementales. Quatre questions taraudent le coaché :

- d'où provient mon énergie ? (tableau 5.3) ;
- comment est-ce que je saisis les informations ? (tableau 5.4) ;
- comment je prends mes décisions ? (tableau 5.5) ;
- comment j'agis ? (tableau 5.6).

Si le MBTI est un fabuleux outil de clarification, il doit nécessairement être pondéré par un debriefing.

En France, le MBTI est sous la licence de OPP. En quelques jours, il est possible de se former à ce formidable outil qui ne cherche en rien à nous situer sur une carte. Il nous renvoie tout simplement à l'exploration de notre univers individuel et collectif.

Tableau 5.1
Les quatre préférences selon le MBTI

Orientation de l'énergie		Recueil d'information		Prise de décision		Mode d'action	
E Extraversion	I Introversion	S Sensation	N Intuition	T Pensée	F Sentiment	J Jugement	P Perception

Tableau 5.2
Description des fonctions cognitives

Fonctions cognitives	Descriptions
Type extraverti sensitif	Aime voir, entendre, goûter, toucher Agit sur les données concrètes, là et maintenant Agit sur le monde physique
Type extraverti intuitif affectif	Découvre de nouvelles possibilités dans le monde externe Interprète les situations et les relations Donne un sens à ce qui émerge
Type extraverti sensitif affectif	Cherche l'harmonie avec et entre les personnes Promeut les valeurs relationnelles et culturelles Rend les choses acceptables pour tous
Type extraverti intuitif intellectuel	Cherche la cohérence du monde extérieur Respecte les lois et les règles Ordonne, organise, planifie, contrôle, régule
Type introverti sensitif affectif	Se fie au passé Évoque ce qui est passé, se souvient des impressions, accumule des données Fait des liens avec ce qui est connu
Type introverti intuitif intellectuel	Se fie à son insight Explique peu ses choix Entrevoit les transformations
Type introverti intuitif affectif	Cherche l'harmonie de ses actions et pensées avec son code de valeurs personnelles Décide en connaissance de cause, et si le bon sens prévaut
Type introverti sensitif intellectuel	Se fie à son cadre intérieur Analyse, classe, catégorise, clarifie les incohérences Fonde ses décisions sur du solide

Tableau 5.3
Sources de l'énergie

Extraversion (E)	Introversion (I)
Je suis sensible à ce qui se passe dans le monde extérieur Je m'enrichis du contact d'autrui Je privilégie la parole à l'écrit J'agis le plus souvent à chaud	Je m'isole pour réfléchir Je n'aborde l'autre que si je le comprends Je m'exprime plus par écrit que par la parole Je n'agis qu'après mûre réflexion

Tableau 5.4
Modalités de recueil de l'information

Sensations (S)	Intuition (N)
Je m'attache d'abord aux faits Je n'entreprends que sur des bases concrètes J'appréhende la vie avec réalisme	J'entretiens des relations au feeling J'aborde les choses dans leur globalité Je fais preuve de créativité

Tableau 5.5
Processus de la prise de décision

Pensée (T)	Ressenti (F)
Je mesure toutes mes décisions Je prends en compte tous les faits J'objective mes décisions J'excelle dans l'analyse détaillée	Je fonctionne de façon binaire Je soupèse ce qui est important pour moi et pour les autres Je développe plutôt des relations personnelles

Tableau 5.6
Agir selon son mode d'action préférentiel

Organisation (J)	Adaptabilité (P)
Je me réalise dans un univers organisé Je règle ma vie jusqu'à la ritualiser J'achève les actions que j'initie Je structure ma vie sur la base d'un projet	J'aménage aisément l'imprévu Je reste ouvert à ce qui m'entoure Je préfère comprendre que maîtriser les faits Je vis dans l'ici et maintenant

Pas de climat de confiance sans alliance de travail

Est-il besoin de rappeler que les outils aussi performants soient-ils, la relation de confiance passe avant tout par la qualité emphatique du coach. Ladite confiance entre le coaché et le coach émane d'une alliance de travail intelligemment négociée par les deux protagonistes.

L'alliance de travail est définie comme une co-construction entre le coaché et le coach, résultant du lien qui s'établit entre eux et leur collaboration sur les objectifs du coaching ainsi que sur les stratégies pour y parvenir.

Comme dans toute relation d'aide, l'alliance de travail est indispensable aux contributions communes à la relation interpersonnelle et à la relation de collaboration.

Il existe une douzaine d'instruments permettant de mesurer l'alliance de travail. Un des plus fiables est celui d'Adam Horvath. Utilisé en psychothérapie, il est aisément transférable à la pratique du coaching : le *Working Alliance Inventory* (WAI).

Le WAI intéresse le coaching car il s'appuie sur une conception transthéorique de l'alliance. Il différencie trois dimensions : les liens (développement

d'un attachement interpersonnel positif entre le coaché et le coach incluant confiance et respect mutuels), les tâches (perception par chacun de la pertinence et de l'efficacité des tâches du coaching, ainsi que le partage de la collaboration dans leur exécution) et les objectifs (compréhension, validation et acceptation par les deux partenaires des objectifs de changement du coaching).

Voici une liste d'énoncés à propos de votre relation avec votre coaché (tableau 5.7) :

- encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre perception ;
- répondez spontanément, car ce sont vos premières impressions qui comptent : 1 = jamais, 2 = rarement, 3 = de temps à autre, 4 = quelquefois, 5 = souvent, 6 = très souvent, 7 = toujours ;
- le calcul est facile. Il suffit d'additionner les chiffres en inversant les scores des items 4 et 10 (soustraire de 8). Maximum = 84.

Tableau 5.7
Interprétation libre du WAI d'Adam Horvath

1	Mon coach et moi, nous sommes d'accord à propos de ce que je dois faire en coaching afin d'améliorer ma situation	1	2	3	4	5	6	7
2	Ce dont je débats en coaching me donne de nouvelles façons de considérer mon problème	1	2	3	4	5	6	7
3	Je crois que mon coach m'aime	1	2	3	4	5	6	7
4	Mon coach ne comprend pas ce que j'essaie de réaliser en coaching	1	2	3	4	5	6	7
5	Je crois que mon coach est capable de m'aider	1	2	3	4	5	6	7
6	Mon coach est moi, nous travaillons en vue d'atteindre des objectifs que nous avons établis ensemble	1	2	3	4	5	6	7
7	Je pense que mon coach m'apprécie	1	2	3	4	5	6	7
8	Nous sommes d'accord sur ce qui est important de travailler ensemble	1	2	3	4	5	6	7
9	Mon coach et moi, nous nous faisons confiance mutuellement	1	2	3	4	5	6	7
10	Mon coach et moi, nous avons des opinions différentes sur la nature de mes problèmes	1	2	3	4	5	6	7
11	Nous avons établi une bonne compréhension des changements qui seraient bénéfiques pour moi	1	2	3	4	5	6	7
12	Je crois que la façon dont nous travaillons sur mon problème est correcte	1	2	3	4	5	6	7

Être, devenir capable

Est capable celui qui a les qualités nécessaires, les compétences requises, le pouvoir d'agir. Celui qui possède ces attributs n'est pas seulement acteur de ses choix, il est aussi un élément clé de la collectivité par ses actions.

Ses actions influent l'environnement qui, lui-même, détermine le choix de ses actions. L'homme ne répond donc pas seulement à des stimuli, il les interprète, notamment en fonction de l'idée qu'il se fait de ses chances de réussite. Le sentiment d'efficacité personnelle renvoie au jugement que l'individu se fait à propos de sa capacité à atteindre les performances attendues. De sorte que, plus le sentiment d'efficacité personnelle est élevé, plus le niveau de motivation est haut. Logiquement, les tâches vécues comme menaçantes seront écartées. La résistance au changement en est l'exemple classique. Mais qui peut dire avec précision ce qui est perçu comme menaçant par l'individu autre que lui ?

Être en capacité

Je capacte, tu capactes, il..., nous..., vous..., ils capactent. Étrange conjugaison ! Capaciter, quel est donc ce verbe sorti de nulle part ? Il est intéressant de constater qu'en biologie, la capacitation fait référence à la (pro) création.

Petite histoire de la procréation : la fécondation de l'ovule par un spermatozoïde. La concurrence débridée entre spermatozoïdes est telle que de la course effrénée, il n'en sort qu'un seul élu. Or, le processus sélectif ne convoque pas seulement les aptitudes d'endurance et de combativité, mais également un potentiel créatif au service d'une stratégie du succès. Les Anglo-Saxons appellent cela *l'empowerment*.

L'empowerment comme son nom l'indique est le processus d'expression de pouvoirs (*power*) : pouvoir de travailler, pouvoir de décider de son destin de vie sociale en respectant les besoins et termes de la société.

Sous l'imminence de Dame Nature, les spermatozoïdes « acceptent » de se transformer dans les voies génitales féminines pour féconder un ovule. Les spermatozoïdes les plus sensibles à l'attraction de l'environnement participent au remaniement du contexte. En bref, ils sélectionnent et façonnent leur environnement.

Cette causalité réciproque des caractéristiques individuelles et environnementales est à considérer dans une perspective transnionaliste plus que contextualiste. Selon cette approche les interactions des systèmes interagissent bien plus qu'une conception d'une rivalité grégaire entre les spermatozoïdes. Terminée, la vision dualiste entre la mobilisation en ordre apparemment dispersé des spermatozoïdes et l'environnement.

Les spermatozoïdes sont interdépendants. Leurs actions modifient le devenir des autres et, inversement, les actions des autres influent sur leur propre destin. Les spermatozoïdes sont des producteurs autant que des produits de l'environnement. Nous n'irons pas jusqu'à dire que les spermatozoïdes font montre d'agentivité. Bandura en serait peut-être le premier étonné. Quoi que ?

Le concept de l'agentivité selon Bandura [4] considère les individus comme agents actifs de leur propre vie (d'où le terme agentivité) qui exercent non

seulement une forme de contrôle et de régulation de leurs actes, mais aussi une saisie de l'information émise par l'environnement.

Le coaching : un acte de civilité ? [11]

La question de prime abord a de quoi surprendre. Si la cause du coaching est avant tout d'aider le sujet à surmonter ses difficultés, elle n'a pas vocation à suppléer les faillites d'un système social qui n'a depuis la Seconde Guerre mondiale jamais généré autant de tensions.

Sous des prétextes de nécessaires adaptations aux contingences de la mondialisation, l'entreprise promeut la réussite à tous crins, au travers d'une autonomie toujours plus grande, toujours plus individualisante et toujours plus oppressante. La personne qui ne parvient plus à performer se voit prescrire des séances de coaching, qui se transforment en infirmerie sociale ou évangélisation des âmes égarées. Soyons clairs, les missions du coaching ne sont ni thérapeutiques ni pastorales, elles s'inscrivent dans une anthropologie sociale et culturelle. En ce sens, le coaching relève d'une « anthropologie ontologisante », c'est-à-dire essentiellement orientée vers l'Être dans son être.

Aux aspects organisationnels du coaching, s'ajoutent les aspects méthodologiques. Le coaching ne s'improvise pas. Il répond à des règles. L'une d'entre elles se rapporte à une technique bien connue en psychanalyse, l'association libre qui, en même temps qu'elle libère la parole, constitue un lieu de coopération. « C'est cette libre parole, facilitée par l'écoute neutre et bienveillante du coach, qui permet au coaché de trouver par lui-même ses solutions. C'est là que réside son travail, sa production, pour lequel le coach n'est qu'un facilitateur. » [28]

La parole est langage incarné. Le langage s'acquiert, la parole est l'acte de révélation d'un sujet. La parole se donne, se prend, se rend, se passe. Elle est Une, c'est-à-dire qu'elle caractérise le sujet dans ce qu'il est. N'avoir qu'une parole, c'est avant tout être de parole. Le langage renvoie à la notion de code, la parole renvoie à celle de corps. La parole est particulière et opère un acte de relation autant que de communication. Expression d'un être incarné, la parole s'entend comme expression de l'intime : désirs, pensées, émotions, souffrances, aspirations de celui-ci. Autant d'artéfacts qui intéressent le coach. Son intervention consiste à inviter le coaché à relier parole et langage de manière à faire émerger son intentionnalité et à envisager l'action.

Bienveillante, la parole est acte de civilité. *A contrario*, péjorative voire insultante, elle est acte d'incivilité. Elle n'est jamais neutre dans la mesure, où elle engage l'émetteur comme le récepteur. Pascal disait qu'elle appartenait autant à celui qui l'énonce qu'à celui qui la reçoit.

Du fait de sa centralité locutoire, elle définit l'espace de rencontre, lieu de tous les enjeux interpersonnels, du partenariat étroit jusqu'au conflit le plus tenace. En cas de conflit, la position tierce du coach permet par son

externalité une triangulation susceptible de décristalliser les oppositions. C'est donc la posture d'extériorité qui confère au coach le statut de son intervention.

Si l'intervention du coach est déterminée par sa posture d'extériorité, le coaching interne soulève bien évidemment nombre de questions, dont celle, notamment, de l'appartenance du coach au système du coaché. À ce propos, je me souviens d'un de mes professeurs de philosophie en secondaire, qui nous avait élégamment fait remarquer que « tout ce qui est renfermé finit toujours à un moment où à un autre par sentir le moi ». Sans doute faisait-il allusion, à sa façon, aux dérives morbides de la forclusion. Dérives qui affectent fréquemment le coaching interne.

La communication, avant même de s'envisager sous son aspect opérationnel, doit nécessairement faire l'objet d'une contextualisation. Les paramètres situationnels associés à la demande de coaching éclairent le coach sur les accords du contrat relationnel à passer avec le coaché. Ces accords, nous dit Delivré [27], portent sur le contenu et le processus. Le contenu imprime les objectifs à atteindre par le coaché. Le processus dessine les contours de la plate-forme de travail en termes de socialité. Le contrat relationnel engage les signataires dans une dynamique de collaboration fondée sur le respect mutuel.

Selon Picard [57], le respect peut se définir comme une forme de politesse débarrassée des hypocrisies et des visées ségrégationnistes de la politesse classique. La conception de la politesse de Picard est fondamentale en coaching. La politesse n'a aucun lien avec la police. Il s'agit bien d'y « mettre les formes » par le polissage avec les outils du langage et l'authenticité de la parole.

Pour Bourdieu [19], le travail de politesse en situation de communication vise à s'approcher le plus possible de la formule parfaite sous couvert d'avoir une maîtrise tout aussi parfaite de la situation de communication. Cette maîtrise est illusoire. Le discours est toujours présidé par le souci de *bien dire*. Les silences et autres lapsus sous-tendus par une timidité ou un sentiment d'inconfort ne feront donc l'objet d'aucune correction formelle de la part du coach. Parler représente un risque. Le verbatim est toujours un compromis entre la pensée et la mise en mots. Cette prise de risque, le coaché parvient à la surmonter dès lors qu'il est considéré en tant que personne, c'est-à-dire pleinement reconnu dans sa dignité.

Dès lors que la communication est examinée dans ses enjeux anthropologiques, elle échappe aux modèles classiques de la transmission d'un message. Vectrice des lois de la civilité, elle porte en elle les identifiants de sa propre incivilité.

Toute incivilité n'est pas pour autant condamnable. Par exemple, l'incivilité interculturelle commise par méconnaissance des règles de la civilité de l'autre est très vite dépassée pour peu que les hommes veuillent bien se parler.

Quel bel outil de partage que la communication ! Elle rapproche les hommes animés par la tempérance. Quant aux autres, il est nécessaire de

les accompagner sur le chemin de la *civilisation*. Celle-là même énoncée par Freud : « La civilisation désigne la totalité des œuvres et organisations dont l'institution nous éloigne de l'état animal de nos ancêtres et qui servent à deux fins : la protection de l'homme contre la nature et la réglementation des relations des hommes entre eux. » [34]

Et lorsque la contradiction vient heurter ce qui est établi, bousculer les règles et les codes traditionnels, ne faut-il pas voir dans ces coups de boutoir, ce que notre culture possède de plus grand : le design par des esprits libérés d'une société en perpétuel mouvement. En ce sens le coaching, en prévenant la barbarie, est espace de libération et de civilisation plus que de civilité.

Conclusion

*Réussir sa vie, c'est dépasser ses peurs et le regard
inconditionnel de sa confiance est le seul sentiment qui
permette de se décentrer de son ego.*

M. Renaud-Boulart, *Coacher avec le bouddhisme*

L'acte de parole en coaching est rendu possible par le secret de l'intersubjectivité entre le coaché et le coach. Tandis qu'écrire est un acte d'expression d'intrasubjectivité qui s'adresse à un lecteur idéal (voire idéalisé), à un autre soi. C'est dire que le monde écrit ne ressemble en rien au monde parlé. Alors écrire à propos du coaching, qui est par essence une pratique parlée... Il y a sans doute de quoi dire et à re-dire.

Le coaching du ^{xxi}e siècle ouvre une ère nouvelle dans les pratiques de l'accompagnement des compétences, celle de la coachance. La plupart du temps les mots utilisés en gestion des ressources humaines sont masculins. La coachance est un petit clin d'œil à la parité de genre.

Les Anglo-Saxons disent *to take chance* pour signifier créer l'opportunité. Le suffixe « ance » marque cette opportunité dans le mouvement de l'action. Il oriente l'intervention du coach vers le processus, laisse toute la place à l'imprévu, accepte les fluctuations de la motivation et de l'indécision.

Le coaching n'a pas encore toute sa place dans le champ de la relation d'aide. Trop souvent dénaturé par une vulgarisation débridée, il peine à se forger une image aux contours nets. Décryé par les uns, encensé par les autres, il déchaîne les passions.

L'œuvre du temps devrait lui conférer la sérénité pour s'inscrire durablement dans le paysage de la relation d'aide. Et s'il ne prétend pas refaire le monde, il peut aider à le supporter et parfois à le rendre meilleur.

Et pour ne pas conclure, entreprenons une petite balade au royaume du coaching :

Coacher c'est faire acte d'humilité
Sans arrogance et beaucoup de tempérance
Dans l'accueil de la différence
Dans la magie de la coïncidence.

Coacher c'est renoncer
À vouloir conseiller, interpréter, expliquer
Au pouvoir de la prévision, de la catégorisation.

Coachier c'est s'adonner

Aux mystères de la rencontre

Avec autant de résolution que de compassion.

Coachier c'est savoir

Réveiller l'infinie noblesse

De l'homme dans ce qu'il est et dans ce qu'il a de plus grand.

Références

- [1] Amar P. Psychologie du manager pour mieux réussir au travail. Paris : Dunod ; 2008.
- [2] André C, Lelord F. Comment gérer les personnalités difficiles. Paris : Poche Odile Jacob ; 2000.
- [3] Angel P, Amar P. Le coaching. Paris : PUF ; 2006.
- [4] Bandura A. L'auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Bruxelles : Éditions De Boeck ; 2006.
- [5] Barreau P. Le coaching à l'hôpital : quelle nouvelle donne managériale pour le cadre de santé ? Soins cadres 2008 ; 66 : 17-9.
- [6] Barreau P. Le coaching individuel de dirigeants d'hôpitaux : entre vouloir et pouvoir. Gestions Hospitalières 2008 ; 479 : 537-9.
- [7] Barreau P. La relation d'aide en coaching, un accompagnement spécifique ? Soins Cadres 2009 ; 71 : 16-8.
- [8] Barreau P. Le coaching-santé : une relation d'être au monde. Encycl Med Chir (Elsevier, Paris). Savoirs et soins infirmiers. 2009 : 49-50.
- [9] Barreau P. Coaching ou psychothérapie, comment choisir ? Soins Cadres 2010 ; suppl. n° 75 : 17-8.
- [10] Barreau P, Svandra P. Coaching : éthique et déontologie. Soins Cadres 2008 ; 67 : 15-8.
- [11] Barreau P, Zaraya D. Anthropologie de la communication. Réflexion sur la communication en coaching. Soins Cadres 2009 ; 69 : 18-20.
- [12] Bellet M. L'écoute. Paris : Desclée de Brouwer ; 1997.
- [13] Benoît JC, Malarewicz JA, Beaujean J, Colas H, Kannas S. Dictionnaire clinique des thérapies familiales. Paris : Éditions ESF ; 1998.
- [14] Bernhardt O, Colnot F, Vitry F. Le coaching personnel. Paris : InterÉditions-Dunod ; 2008.
- [15] Bismuth D. Coaching et formation : analyse de pratiques. Personnel 2005 ; 465 : 40-1.
- [16] Blanchet, et al. L'entretien dans les sciences sociales. Paris : Dunod ; 1985.
- [17] Bleger J, Enriquez F, Fustier P, Roussillon R, Vidal JP. Le travail de la mort. In : Kaës R, editor. L'institution et les institutions. Paris : Dunod ; 2000.
- [18] Bourdieu P. La domination masculine. Paris : Éditions du Seuil ; 1998.
- [19] Bourdieu P. La distinction. Paris : Les Éditions de Minuit ; 2002.
- [20] Boyer S. Coaching et droit – une alliance en création. Soins Cadres 2008 ; 68.
- [21] Brusset B. Les psychothérapies. Collection Que-sais-je ? Paris : PUF ; 2003.
- [22] Caudron L. Devenez manager coach. Paris : Éditions d'Organisation ; 2006.
- [23] Cauvin P, Cailloux G. Les types de personnalité. Issy-Les-Moulineaux : Éditions ESF ; 2009.
- [24] Cespedes V. Mélangeons-nous. Enquête sur l'alchimie humaine. Paris : Éditions du Seuil ; 2006.
- [25] Chavel T. Le coaching démystifié. Paris : Demos ; 2001.
- [26] Crozier. L'entreprise à l'écoute. Collection Print essais. Paris : Éditions du Seuil ; 1994.
- [27] Delivré F. Le métier de coach. Paris : Editions d'Organisation ; 2007.
- [28] Devillard O. Coacher : efficacité personnelle et performance collective. Paris : Dunod ; 2005.
- [29] Elkaïm M. Panorama des thérapies familiales. Paris : Éditions du Seuil ; 1995.

- [30] Etchegoyen H. Fondements de la technique psychanalytique. Paris : Hermann ; 2009.
- [31] Fatien P. Apports et limites de l'instrumentation des compétences relationnelles au travail. Le rôle du coaching. *Humanisme & Entreprise* 2006 ; 279 : 129-46.
- [32] Freud S. La technique psychanalytique. (Textes rassemblés par Daniel Lagache en 1953, période allant de 1904 à 1919.). Paris : PUF ; 1981.
- [33] Freud S. Le mot d'esprit et sa relation à l'inconscient. Premiers textes 1905. La Flèche : Éditions Gallimard ; 1992.
- [34] Freud S. Malaise dans la civilisation. Paris : PUF ; 1994 (1929).
- [35] Freud S. La technique psychanalytique. Paris : PUF ; 2005 (1904).
- [36] Freymann JR. Éloge de la perte. Éditions Arcanes-Èrès ; 2006.
- [37] Genelot D. Manager dans la complexité. Paris : INSEP Consulting Éditions ; 2001.
- [38] Giffard M, Moral M. Coaching d'équipe. Paris : Armand Colin ; 2007.
- [39] Gori R, Le Coz P. L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social. Paris : Albin Michel ; 2006.
- [40] Guillaume-Hofnung M. La médiation. Collection Que sais-je ? Paris : PUF ; 1995.
- [41] Hétu JL. La relation d'aide. Québec : Édition Gaëtan Morin ; 2003.
- [42] Hévin B, Turner J. Manuel de coaching : champ d'action et pratique. Paris : Dunod ; 2007.
- [43] Kant E. Critique de la raison pratique. Paris : PUF ; 2009 (1788).
- [44] Kourilsky F. Du désir au plaisir de changer. Paris : Dunod ; 2008.
- [45] Krasenky P, Zimmer P. Surtout ne changez rien. Paris : Éditions d'Organisation ; 2006.
- [46] Le Boeterf G. Développer la compétence des professionnels. Paris : Éditions d'Organisation ; 2002.
- [47] Lecomte J. Raisons de vivre, raisons d'agir. *Sciences Humaines* 1998 ; 70 : 30-3.
- [48] Lenhardt V. Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building. Paris : Insep consulting ; 2002.
- [49] Lenhardt V. Coaching. Paris : Dunod ; 2006.
- [50] Lenhardt V. Le coaching. Paris : InterÉditions ; 2007.
- [51] Lenhardt V. Au cœur de la relation d'aide. Réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching. Paris : InterÉditions ; 2008.
- [52] Millon-Delsol C. Le principe de subsidiarité. Collection Que sais-je ? Paris : PUF ; 1993.
- [53] Moral M, Angel P. Coaching : outils et pratiques. Paris : Armand Colin ; 2006.
- [54] Moral M, Henrichfreise S. Coaching d'organisation. Barcelone : Armand Colin ; 2008.
- [55] Morin E. L'esprit du temps. Paris : Armand Colin ; 2008.
- [56] Nietzsche F. Le gai savoir. Paris : collection Livre de Poche ; 2006 (1882).
- [57] Picard D. Politesse, savoir-vivre et relations sociales. Collection Que sais-je ? Paris : PUF ; 2003.
- [58] Rappin B. Le coaching ou la transparence intégrale. In : Lenhardt V, de Person S, editors. Le coaching entre psychanalyse et problem solving. Paris : Editions ESKA ; 2006.
- [59] Rogers C. Le développement de la personne. Paris : Dunod ; 1968.
- [60] Rogers C, Kinget M. Psychothérapie et relations humaines. Louvain : Éditions Universitaires ; 1969 T. 1, 4^e éd.
- [61] Sen A. Repenser l'inégalité. Paris : Éditions du Seuil ; 2000.
- [62] Touati J. Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapique dans le coaching ? In : Bournois F, Chavel T, Filleron A, editors. Le grand livre du coaching. Paris : Éditions d'Organisation ; 2008.

- [63] Varela FJ. Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant. Paris : Éditions du Seuil ; 1989.
- [64] Varela FJ, Thompson E, Rosh E. L'inscription corporelle de l'esprit. Paris : Éditions du Seuil ; 1993.
- [65] Watzlawick P. Le langage du changement. Éléments de communication thérapeutique. Paris : Éditions du Seuil ; 1986.
- [66] Watzlawick P, Helmick Beavin J, Jackson Don D. Une logique de la communication. Paris-Mesnil : Éditions du Seuil ; 1979.
- [67] Watzlawick P, Weakland J, Fisch R. Changements. (Paradoxes et psychothérapie). Paris : Éditions du Seuil ; 1975.

Bibliographie

Bourdieu P. Ce que parler veut dire. Poitiers : Fayard ; 1993.

Chavel T. Profession : COACH. Paris : Demos ; 2003.

Klein M, Heimann P, Sutherland S, Issacs F, Riviere J. Développements de la psychanalyse. Paris : PUF ; 2009.

Rogers C. La relation d'aide et la psychothérapie. Paris : ESF ; 1974 T. 1, 3^e éd.

Annexes

Annexe 1 : petit tableau de bord à l'usage du coach

Indicateurs	Surveillance
Sécuriser	Établir une relation claire qui ne souffre d'aucune ambiguïté
Orienter	Savoir refuser un coaching et orienter le client vers un confrère ou un psychothérapeute
Objectiver	Cerner la demande
Mesurer	Estimer la marge d'évolution de son client
Tisser un contrat	Élaborer un cadre de co-construction
Planifier	Organiser un calendrier souple laissant de la place à l'imprévisible
Créer le contact	Instaurer une relation de confiance
Gérer ses affects	Se prévenir des mouvements transférentiels négatifs
Adopter la position basse	Attribuer la connaissance à son client
Clore	Apprécier les résultats du coaching

Annexe 2 : abécédaire du coaching

Alliance en coaching : l'alliance implique une reconnaissance et une acceptation inconditionnelle de la dimension positive du coaché. Cela ne signifie pas que tout ce qu'exprime le coaché est accepté sans réserve. Certains éléments de ses attitudes ou de ses comportements sont sujets à critique et à changement. L'alliance repose sur un accord quant aux objectifs, quant à la nature de la relation et quant au plan de travail. Elle est donc beaucoup plus qu'un simple contrat juridique.

Analyse de la demande de coaching : derrière une demande explicite se cachent le plus souvent des demandes implicites d'un ordre plus profond et touchant à différents aspects constitutifs qui ne font pas partie du champ du coaching. Le travail du coach consiste à faire émerger une demande qui puisse servir de support au changement. Avec le temps et le renforcement de l'alliance, d'autres demandes du coaché apparaissent. L'analyse de la demande invite à faire un retour sur le problème pour mieux le préciser et

permettre au coach d'élaborer des hypothèses sur le besoin du coaché. Dans une démarche systémique, il importe de travailler les deux types de demande. Le travail de la demande explicite privilégie la dimension relationnelle, alors que le travail de la demande implicite met l'accent sur le contexte du coaché. Cette double contrainte fait que le coach se doit de passer de l'une à l'autre. Cela permet de prévenir que le coaché rejoue le problème qui sous-tend la demande sans la prise de recul nécessaire à sa résolution.

Assertivité : attitude dans laquelle on est capable de s'affirmer tout en respectant autrui. Il s'agit de se respecter soi-même en s'exprimant directement et sans détour, mais avec considération. Cette attitude définit parfaitement une grande qualité de communication.

Cadre en coaching : il existe deux types de cadres en coaching. Le premier est matériel, le second est immatériel :

- le matériel. Le lieu d'exercice du coach doit être accueillant, calme, agencé et neutre. En cela, il autorise un face à face confortable. La structure du lieu doit impérativement garantir la confidentialité des échanges ;
- l'immatériel. Les règles qui régissent la démarche et les circonstances contextuelles participent aux modalités relationnelles entre le coaché et le coach.

Changement et coaching : deux changements en coaching sont visés. L'un concerne la forme et est dit de type 1, l'autre concerne le fond et est dit de type 2 :

- type 1 : il s'agit d'intervenir sur les éléments de l'environnement du manager (stratégie, système, structure et organisation). Les éléments que l'on trouve dans cette catégorie peuvent être par exemple le style de management du client, son écoute et son mode de communication, sa capacité de travail en groupe... ;
- type 2 : il s'agit de conduire un changement sur les attitudes, les croyances, les valeurs, les systèmes de représentation. Ce type de changement conduit souvent à une remise en cause personnelle et à des choix décisionnels inédits.

Coach : les coaches sont des agents de changement. Leur action vise toujours à favoriser l'évolution. Leur rôle est d'ouvrir des perspectives, de laisser entrevoir des espaces de liberté à des personnes ou à des systèmes. On trouve ainsi des coaches dans toutes les situations de passage : changement de poste, mutation professionnelle, difficultés à surmonter, évolution de comportement, montée en performance, intégration de nouveaux paradigmes, redéfinition d'équipe, etc.

Coaché : il peut s'agir d'individus, d'équipes, donc d'ensembles provisoires ou permanents d'individus dans tous les secteurs de l'activité humaine.

Coaching : le coaching est une vraie compétence qui s'apprend par la formation didactique et expérientielle. C'est une forme spécifique d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes. Espace de liberté et de construction de sens qui permet de passer de l'invisible au visible, du pourquoi au pour quoi.

Coaching de dirigeants : le coaching de dirigeants présente la caractéristique suivante, la fonction de directeur isole. Le coaching aide le dirigeant à sortir de sa solitude. Il offre un espace de parole protégé créateur de distance réflexive utile à son activité.

Coaching de managers : le management met en prise directe le manager avec ses collaborateurs. Cette proximité opérationnelle l'expose à l'érosion psychique avec son cortège d'attitudes d'agacement, voire d'irritabilité latente. Le coaching permet au manager d'interroger ses attitudes pour les prévenir.

Coaching individuel/coaching d'équipe : le coaching individuel vise à accompagner la personne vers plus de réussite. Il repose sur un contrat de changement entre le coaché et le coach. Il suit naturellement les étapes d'une action de coaching : une analyse de l'environnement et des situations problématiques, une définition d'objectifs, une mise à jour des potentialités, un accompagnement en situation réelle, une évaluation des résultats. Le coaching d'équipe vise d'une part, à créer une cohésion et d'autre part, à renforcer le leadership. L'équipe est amenée par le coach à se souder et à travailler ensemble autour d'un objectif commun, qui est mis en œuvre, réalisé et maintenu dans le temps. Le coach aide également le manager à se positionner dans son rôle de leader. Sur le plan pratique, le coach participe aux réunions de l'équipe pendant huit à dix séances. Il l'observe dans son fonctionnement habituel et l'accompagne dans le changement par un travail spécifique. À chaque réunion, un temps est réservé à la réflexion et à la recherche d'informations qui permettent aux membres de l'équipe de :

- formuler leur projet et leur objectif ;
- percevoir les obstacles, relationnels ou organisationnels qui empêchent la réalisation du projet ou qui freinent l'atteinte des objectifs ;
- créer des hypothèses de solutions pour dépasser ces obstacles ;
- analyser les situations problématiques rencontrées en vue de mieux appréhender leur gestion à l'avenir ;
- encourager des échanges constructifs entre les membres de l'équipe pour faciliter la coopération et l'atteinte de l'objectif commun.

Coaching personnel (*life coaching*) : la finalité d'une action de coaching personnel est l'exploration, la mise en œuvre et la validation d'un projet de vie. Cet accompagnement encourage le développement du potentiel du coaché dans les dimensions personnelle et professionnelle. En effet, une personne, en tant que système ouvert, ne saurait être réduite à une seule facette d'elle-même.

Coaching professionnel : le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels dans le cadre d'objectifs professionnels, que ce soit dans le cadre d'une prise en charge motivée par la personne ou par son employeur.

Coaching interne/coaching externe : le coaching externe est assuré par un coach professionnel extérieur à l'entreprise, donc à la situation. Il est neutre car non engagé dans l'atteinte des objectifs opérationnels à court

ou moyen terme du coaché. De sa posture externe au système de l'entreprise, il peut élargir la réflexion du « coaché » pour lui faire découvrir des implications plus larges que celles envisagées de prime abord. De sorte que le coaché peut discerner plus efficacement ses zones d'interventions et mieux prendre conscience du fonctionnement du système dans lequel il se situe. Le coaching interne s'appuie sur une structure transverse d'accompagnement des managers. Des coaches internes sont formés et désignés pour accompagner le développement des managers. Ils font partie de l'entreprise et, à ce titre, sont porteurs de ses valeurs et de ses pratiques. L'aide et le soutien apportés seront nécessairement colorés par ces éléments.

Coaching syncrétique : il consiste en un processus d'accompagnement novateur d'un coaché ressentant le besoin d'une aide extérieure, neutre et ponctuelle à des moments clés de son existence. Il s'agit donc d'un processus interactif et systémique entre coach et coaché qui est orienté vers la recherche de solutions et la concrétisation de succès, grâce auquel le coach accompagne le coaché en vue de clarifier son objectif, d'explorer les options possibles, de définir et mettre en œuvre un plan d'action réaliste. La spécificité d'une telle démarche se fonde sur une prise de conscience du coaché qui l'amène à changer le regard qu'il a sur une situation connue, à comprendre les interrelations entre les différents éléments et à construire ses propres réponses avec l'aide du coach. Le coaché agit comme un sujet dans « l'ici et maintenant » en vue de construire son projet personnel. Ce type de coaching vise, de manière holistique et dans l'autonomie, la libération et l'expression des ressources et compétences individuelles du coaché et ce, tant au niveau intrapersonnel qu'interpersonnel. Il est créateur en ce qu'il regroupe à des fins stratégiques un ensemble cohérent et ouvert d'approches et de techniques issues de différents courants dont la conjonction apporte une dynamique positive.

Coaching centré sur la résolution de problèmes : le coaching centré sur la résolution de problèmes est utilisé dans le cadre d'une problématique ponctuelle ou récurrente rencontrée par un professionnel. Il couvre des domaines aussi divers que l'efficacité individuelle, la relation ou la communication avec autrui, le management, le stress, la prise d'un poste, etc. Les méthodes utilisées découlent de plusieurs champs théoriques de la psychologie au sens large du terme, l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, la systémique... Il se déroule généralement en trois phases : diagnostic, élargissement du champ des possibles et mise en œuvre. Il se finalise par la solution de la difficulté comportementale ou situationnelle qui était son objectif.

Congruence : c'est la capacité à être soi-même, libéré d'un rôle. Elle est la correspondance exacte entre l'expérience et la conscience.

Contrat de coaching : il doit prévoir les objectifs, les critères et le processus d'évaluation, le lieu, le nombre et la durée des séances, la qualité professionnelle et la déontologie de l'intervenant, les règles de confidentialité, le prix et les conditions de facturation. Lorsque la démarche s'effectue en accord entre le bénéficiaire et son employeur, un contrat tripartite est établi entre le coaché, son responsable et le coach.

Contre-indications au coaching :

- la structure à normalité névrotique. Le coach ne s'engage que s'il y a en face de lui une personne à structure névrotique « normale ». Elle peut être hystérique, narcissique ou obsessionnelle. Dans la structure hystérique, il y peut y avoir des élans d'amour relationnel à pondérer. Dans la structure narcissique, l'hyperactivité dont la fonction est de juguler l'anxiété est à clarifier. Dans la structure obsessionnelle, l'orientation tâche est à manipuler avec précaution au risque de déstructurer la personne ;
- toutes les structures perverses ou psychotiques sont des contre-indications formelles au coaching ;
- les pathologies avérées. Toute psychose, pathologie mentale ou dépression grave sont également à exclure du champ du coaching.

Construction de sens et coaching : toute quête de sens implique une recherche de l'harmonie entre signification, direction et cohérence. Elle constitue la raison existentielle de tout homme.

Déontologie du coaching : avant l'acceptation d'une mission, le coach doit définir dans son mandant la nature, les limites et les contraintes de son intervention.

- Respect des droits, de la liberté et des valeurs propres du coaché interdisant tout abus d'influence.
- Compétence professionnelle assise sur une formation théorique solide et une supervision.
- Respect d'une confidentialité qui interdit communication d'informations à un tiers sans l'accord du client.
- Devoir de respect et de non-ingérence du coach dans les usages et les pratiques de la société du client.
- Obligation morale pour le coach de se retirer si le cadre contractuel ou relationnel ne souscrit pas aux règles déontologiques.

Deuil et coaching : phases de deuil du coaché à repérer par le coach pour l'accompagner dans ces moments de transition et préparer le travail sur l'avenir. Kübler-Ross, dans son livre *Avant de se dire au revoir* (2005), décrit cinq étapes de deuil :

- le déni : sert d'amortisseur devant le risque de sidération, de choc anxieux ou dépressif mettant en scène des stratégies de silence, de fuite, de minimisation de la perte, voire de surinvestissement dans le travail ;
- la colère : sentiment d'injustice et pouvant donner lieu à des projections agressives sur l'environnement professionnel ;
- le marchandage : scénario sous la forme « *Et si...* », « *Si seulement...* », tentative pour combattre la douleur de la perte ;
- la dépression : repli sur soi, désinvestissement de l'environnement avec la pleine conscience de la perte. Elle s'accompagne de sentiments de dévalorisation, de ralentissement et de pessimisme ;
- l'acceptation : décision de faire face à la nouvelle situation avec pardon de soi et de l'autre, baisse de la culpabilité et de la peur. Phase de réinvestissement et de découverte des nouvelles possibilités qu'apporte la situation.

Le coaché voit souvent que l'expression de son potentiel est freinée par des deuils non faits ou incomplets qui l'empêchent de s'investir sans peur, ambivalence ou regret. Le rôle du coach est alors de créer de l'espace pour accompagner le coaché, en respectant le rythme particulier de ce processus. Aussi, il s'applique à faire preuve d'empathie, de soutien en encourageant le coaché à reconnaître et exprimer ses émotions, à faire un examen plus nuancé de la situation et à mobiliser ses ressources pour avancer. Enfin, le coach connaît bien certains deuils qu'il doit lui aussi faire : volonté de changer le coaché, deuil de sa toute puissance, de l'excellence de ses théories, de sa position d'expert, de sa capacité de réparation.

Empathie : capacité d'une personne à comprendre les sentiments et émotions d'une autre personne sans se faire parasiter par un état affectif ou émotionnel.

Éthique et pratique professionnelle : l'éthique en coaching, comme dans tous les autres métiers de relation d'aide, est avant tout une éthique de la responsabilité qui œuvre pour la formation de l'être humain.

Évaluation des résultats de la prestation de coaching : le travail en coaching consiste à réduire, autant que faire se peut, l'écart entre une situation existante et une situation désirée par le coaché. L'évaluation de la prestation porte donc sur l'atteinte complète ou partielle de l'objectif. Les objectifs arrêtés dès la première séquence font l'objet d'une entente entre le coach et le coaché. La validité des objectifs passe par l'élaboration d'indicateurs de réussite, ce qui rend les objectifs spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et temporels.

Fondements théoriques et conceptuels du coaching : le coaching emprunte beaucoup de concepts à différentes théories. Cette pratique repose principalement sur trois piliers théoriques, parfois utilisés simultanément par les coaches. Dans la thérapie analytique, la relation à la personne se caractérise par une distanciation forte : le coaché doit apporter de la matière à la discussion, alors que le coach parle peu, le but étant de remonter à la source du problème. La théorie comportementaliste cherche au contraire à traiter les symptômes. Par exemple, le coaché va apprendre à recadrer un collaborateur. Dans le mouvement humaniste, la qualité de la relation est essentielle. Le coach doit faire preuve d'écoute empathique, d'authenticité et de non-jugement. Il doit permettre au coaché de s'accepter de façon inconditionnelle, selon l'expression de Carl Rogers.

Gestion des ressources humaines : le coaching n'est pas un simple outil de gestion, il repose sur des méthodes managériales et des outils humanistes éprouvés. Le coaching est un processus qui favorise la prise de conscience par une personne ou une équipe de ses modes de fonctionnement privilégiés, avec un objectif de dépassement de la situation dans laquelle cette personne ou cette équipe se trouve. Le coaching s'apparente au courant positiviste. D'une part, le coaché a des ressources, en termes de potentialités ; d'autre part, il est ressources, en termes de créativité, d'inventivité...

Holistique : cadre de référence systémique selon lequel la structure et les processus d'un ensemble ou « du tout » peuvent être perçus au sein

de chacune de ses parties constituantes. L'approche holistique ou « holo-graphique » est relativement proche d'un modèle génétique selon lequel les structures, les stratégies et les interfaces d'un même système organisationnel seraient suffisamment reproduites à l'identique au sein de ses différentes parties constituantes pour être reconnaissables. Au-delà de la simple observation des phénomènes reproduits presque à l'identique au sein d'un même ensemble organisationnel, l'approche holistique permet aussi au coach d'élaborer des stratégies d'intervention de types « virales » qui permettent de profondes mutations de l'ensemble du système en un temps record.

Homéostasie : l'homéostasie est la capacité de conserver l'équilibre de fonctionnement en dépit des contraintes extérieures. Elle se définit comme la capacité d'un organisme à maintenir un état de stabilité relative des différentes composantes de son milieu interne et ce, malgré les variations constantes de l'environnement externe.

Management et coaching : management et coaching ne sont pas incompatibles. Pour exercer la fonction de manager-coach, un certain nombre de précautions sont à prendre. En effet, le manager-coach ne peut pas prétendre à l'extériorité tant géographique, que hiérarchique ou culturelle du coach externe. Son efficacité personnelle dépend de sa capacité à enchâsser sa mission de manager et sa posture coach.

Objectif en coaching :

- Rendre la demande travaillable consiste à passer de la demande à l'objectif. Lorsque le client est bloqué dans une situation, il s'agit de l'aider à identifier le problème qui l'empêche d'élaborer ses objectifs : *quel est le problème ? en quoi est-ce un problème ? qu'avez-vous tenté pour le résoudre ?*
- Quand les problèmes sont clairement identifiés et catégorisés, le coaché peut définir ses objectifs par problème : *quel objectif minimal vous donnez-vous pour ce problème ?*
- Puis le coach l'aide à explorer les ressources nécessaires : *de quoi avez-vous besoin pour atteindre cet objectif ?*
- Faire définir clairement l'objectif en termes opérationnels : identifier le problème qui empêche le client de définir ses objectifs. *Quels sont les freins voire les obstacles qui ne vous permettent pas de concrétiser vos objectifs ?*
- Au besoin aider le client à séquencer les étapes pour atteindre l'objectif général (notion de pas à pas). Le coach aide ensuite le client à explorer les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif. *Qu'est-ce qui est selon vous immédiatement faisable ?*
- Contribuer à faire progresser le client. Co-construire des solutions avec le client et définir des indicateurs de succès. *Qu'est-ce qui vous fera dire que vous avez atteint votre objectif ?* Les indicateurs de réussite aident le client à se positionner. En coaching personnel, il faut faire préciser les indicateurs de succès : *comment saurez-vous que vous avez bien fait de faire un coaching ?*

Perception : au sens fiscal du terme, synonyme de « recouvrir », ou de « reprendre ». La communication à la fois recouvre des réalités multiples et

les reprend (dans le sens de façonner) au travers du filtre de la subjectivité de chacun. Une perception est fondamentalement personnelle. La réalité perçue est tamisée au crible de celui qui la vit (« par celui qui l'incarne » dirait Varela). Une perception est donc une interprétation personnelle, auto-confirmée par nos sens. Ce phénomène consiste à « reprendre » ce qui nous appartient. Chacun développant sa propre réalité, ce phénomène autorise la différenciation.

Prescripteur de coaching : il convient de préciser qu'il existe plusieurs types de coaching. En effet, un coaching peut résulter d'un contrat dit « tri-partite » auquel participent une entreprise prescriptrice, qui finance l'opération, le coach et le coaché. En fait, seuls sont signataires du contrat l'entreprise et le coach, le coaché (ou les coachés s'agissant de coaching d'équipe) n'y apparaissant que pour préciser qui est le bénéficiaire de la mission. D'autres contrats de coaching sont dits « bipartites », notamment s'agissant de coachings personnels, c'est-à-dire financés par le coaché lui-même. Dans ce cas de figure, rares sont les contrats formalisés au terme d'un écrit. Quand il existe, ce contrat a pour essentielle vocation de déterminer le cadre de l'intervention et les conditions de rémunération du coach.

Position du coach : la question de la position fait référence à Socrate qui préconisait une position de même niveau pour débattre de plain-pied avec son interlocuteur. Par analogie, la position haute est l'attitude empruntée par la personne qui sait et, de fait, s'élève au-dessus de tout et de tous. A *contrario*, la position basse est adoptée par la personne qui sait qu'elle ne sait pas. L'une et l'autre déterminent l'attention dévolue à l'interlocuteur. Dans la position haute, l'attention est égocentrique (dénier de l'autre). Dans la position basse, l'attention est altruiste (souci de l'autre).

Séquences de coaching : on parle de séquence en psychothérapie. La séquence est ininterrompue et le plus souvent stable dans sa durée. La séquence en coaching est ordonnée, scandée en phases de travail. Elle peut parfois être ponctuée d'une pause. Il s'agit généralement d'entretiens en face à face, mais lorsque la personne coachée est éloignée, il est possible d'organiser des séquences de télé-coaching. Il n'y a pas de règle du rythme des séquences qui est soumis à la nature du coaching et de son évolution. Les séquences sont souvent rapprochées en période de démarrage, pour lancer la dynamique d'accompagnement, puis espacées en fonction des besoins du coaché.

Supervision du coach : un superviseur de coach n'est pas forcément coach. Il n'a pas besoin de connaître le métier de coach. En revanche, il lui faut maîtriser les outils de l'accompagnement, notamment la dynamique transférentielle.

Index

B

Bilan de compétences, 11

C

Coaching, 4
– d'affirmation de soi, 22
– d'équipe, 20
– d'étayage, 25
– de développement professionnel, 23
– de groupe, 21
– de prise de poste, 22
– de remédiation, 24
– de résolution de conflit, 23
– de soutien, 26
– des potentiels, 24
– fondements, 12
– indications et contre-indications, 76
Cognitivisme, 14
Comportementalisme, 14
Constructivisme, 16
Contrat, 5, 79
– d'affaires, 5
– phantasmé/fantasmé, 6
– relationnel, 6

D

Demande, 26
– écheveau, 27
– écran, 27
– refoulée, 28
– résistante, 27
– terroriste, 27
– totalitaire, 27
Déontologie, 73
– charte, 79
– règles, 75

E

Empowerment, 92
Enaction, 45
– boucle rétroactive, 46
Entretien d'explicitation, 85

Éthique, 73

F

Fédération de coaches, 30
– AEC, 30
– ICF, 30
– SFCoach, 30
– SYNTEC, 30
Formation, 78

H

Humanisme, 18

I

Insight, 59
– déclic, 60

M

Management, 10
MBTI, *Myers-Briggs Type Indicator*, 87
Mécanisme de défense, 61
– annulation rétroactive, 62
– clivage, 62
– condensation, 62
– contre-investissement, 61
– dénégaration, 62
– déni, 62
– déplacement, 62
– formation
– – réactionnelle, 61
– – substitutive, 61
– identification, 62
– introjection, 62
– isolation, 62
– projection, 62
– rationalisation, 62
– refoulement, 61
– régression, 61
– sublimation, 62
Mentorat, 9

O

Objectif, 29

P

Personnalité, 59, 64

- antisociale, 66
 - anxieuse, 66
 - borderline, 66
 - histrionique, 66
 - narcissique, 66
 - paranoïaque, 66
 - phobique, 67
 - psycho-dépendante, 67
 - schizo typique, 66
 - schizoïde, 66
- Philosophie, 17
- Psychanalyse, 13
- Psychothérapie, 6

R

Réalité, 17

- de premier ordre, 17
 - de second ordre, 17
- Relation d'aide, 33
- alliance, 90
 - altérité, 36
 - clarification, 48, 53
 - confrontation, 48, 55
 - intellectuelle, 55
 - physique, 55
 - psychique, 55, 56
 - congruence, 44
 - délimitation, 48
 - élucidation-focusing, 48, 54

- empathie, 44
 - interprétation, 48, 53
 - de liens, 54
 - liée aux mécanismes inconscients d'adaptation, 54
 - recours à un support externe, 54
 - limite, 56
 - mystériorité, 49
 - nature de la, 36
 - posture, 37
 - psychothérapie, 42
 - questionnement, 47, 50
 - réalité, 37
 - recadrage, 48, 51
 - de contexte, 52
 - de présuppositions, 52
 - de sens, 52
 - du *setting*, 52
 - reformulation-reflet, 48, 51
 - thérapie, 39
 - transfert, 36
 - triangulation dynamique, 35
- Résilience, 65, 71
- caractéristiques, 68
 - coping, 71

S

Socio-constructivisme, 16

Sociologie, 12

Supervision, 77

Systémique, 15