



## Le coaching, un accompagnement au changement ambigu ?

*Le coaching est aujourd'hui une démarche très répandue dans les entreprises comme dans les collectivités publiques ou les associations. Nombre de dirigeants le considèrent comme un outil très performant de la conduite du changement et d'importants budgets y sont consacrés (parfois plus que pour les actions collectives). Au-delà des succès de la démarche, comme tous les grands outils managériaux, le coaching peut-être questionné. D'une part le concept : de quoi est-il question, parle-t-on tous de la même chose ? D'autre part les réalisations : quelles performances, quelles limites et quelles précautions à prendre pour obtenir les meilleurs succès ?*

### 1 Coaching : de quoi parle-t-on ?

Le coaching, c'est un accompagnement professionnel personnalisé pour améliorer ses compétences et ses performances et développer son autonomie par le dialogue (avec le coach). Cette pratique, développée à l'origine pour les sportifs, est aujourd'hui surtout utilisée dans les milieux professionnels, principalement à titre individuel mais aussi collectif, et également de façon importante pour l'accompagnement de la vie personnelle.

Dans le présent article, nous nous centrerons sur le coaching dans le milieu professionnel et, de façon préférentielle, sur la pratique du coaching individuel.

Quelle que soit la variété des pratiques, quelques points clés structurent celles-ci :

- Une pratique basée sur l'écoute active de la personne et la non directivité,
- Un accent porté sur le questionnement de la personne coachée et non sur le conseil (on parle alors d'approche inspirée de la pratique de Socrate : la maïeutique) Une aide à la découverte et à la formulation de ses
- propres choix par la personne coachée afin de prendre des décisions et des orientations formulées de façon plus rationnelle, Un appui sur les compétences propres à la personne
- coachée et une recherche de développement des compétences de cette personne pour assurer le règlement de ses problèmes dans une perspective d'autonomisation,

- Une inscription de l'action de coaching dans une démarche de changement global : le coaché est appréhendé dans son environnement organisationnel et sa problématique personnelle,
- Une distanciation du coach à l'égard de la personne coachée.

Ainsi il est clair que le coach n'est ni censé avoir une approche d'expert (conseil technique), ni de mentor, ni de psychothérapeute individuel ou collectif.

Au-delà des méthodes formelles qui peuvent différer d'une école à l'autre (poids plus ou moins important de la psychologie, des méthodes organisationnelles, des méthodes de conduite du changement, de l'analyse systémique ...), l'accent est porté sur l'expérience pratique du coach et sa flexibilité au regard des publics et milieux professionnels qu'il est amené à accompagner.

Le coaching, bien que ne faisant pas partie de la liste des professions réglementées, est une pratique professionnelle encadrée : on relève une grande variété d'écoles et de pratiques avec certifications et diplômes. Cette organisation de la profession est assurée, par des organismes de formation (c'est-à-dire des écoles de coaching), des formations universitaires (DU ou Master 2), un organe d'État certificateur des formations de coaches (Commission Nationale de la Certification Professionnelle certifiant les formations éligibles au Répertoire National des Certifications Professionnelles) et des associations (Société Française de Coaching, International Coach Federation, European Mentoring & Coaching Council ...).

Par ailleurs, cette pratique mettant l'accent avec raison sur les risques déontologiques, de nombreuses écoles et cabinets se sont dotés de chartes ad hoc pour éviter tout comportement inapproprié ou dérives dans la pratique, ainsi que sur les bienfaits de la supervision par un tiers, à l'image de ce que font psychanalystes et psychothérapeutes.

### Points clés de déontologie du coach [éléments de base] :

- La confidentialité : c'est un enjeu personnel et organisationnel pour le coaché
- Le choix du coach par le coaché (ou au moins acceptation)
- L'indépendance du coaché par rapport au coach (limite de durée)
- La non interférence du coach avec la vie privée du coaché
- La garantie de non appartenance à des groupes sectaires
- ...

## 2 Les ambiguïtés d'une demande

La première problématique de la pratique du coaching est celle de la demande. Qui la formule ? Les bonnes pratiques et référentiels issus des coachs mettent l'accent sur la nécessité que la demande soit exprimée de façon formelle par la personne coachée.

Cette demande doit être analysée en commun entre le coach et le coaché et donner lieu à un contrat formel précisant les objectifs à atteindre et les moyens pour y arriver (durée de la prestation, conditions de réalisation...). Rien que de commun à tout contrat de prestation de service ? C'est là que parfois le bât blesse ...

En effet, dans le monde du travail (privé ou public), la demande émane autant des bénéficiaires du coaching que de la hiérarchie des personnes coachées. Ce sont d'ailleurs les structures et non les bénéficiaires qui financent l'action.

Même si les financeurs respectent scrupuleusement les règles déontologiques propres au coaching, ceux-ci sont souvent les vrais demandeurs. Et l'offre de coaching, même si le coaché n'est pas contre la démarche, peut parfois difficilement être refusée !

Bien sûr, la plupart des coachings sont considérées comme des réussites : aide à la prise de poste par un nouveau manager, appui pour faire « grandir » un nouveau manager, aide à la compréhension d'un manager de ses propres difficultés. Mais la demande n'est pas toujours exempte d'ambiguïtés. Parmi celles-ci, on peut trouver :

- Le coaching comme moyen privilégié d'adaptation de l'organisation par l'évolution forte du manager qui est à la tête de cette organisation : celui-ci doit « changer » pour que la nouvelle organisation se mette en place avec succès.
- Le coaching comme dernière chance pour le manager d'une organisation avant sa séparation d'avec celle-ci : « Soit vous acceptez le coaching que l'on vous propose, soit c'est la sortie ... »
- ...

Le point commun de ces dérives repose, outre le fait qu'il s'agit d'un coaching plutôt subi que voulu sur une vision finalement assez individualisée du changement dans les organisations.

### 3 Coaching et organisation : et le collectif dans tout cela ?

Le coaching se veut et s'énonce comme une méthode de conduite du changement. Elle est donc tributaire des bonnes pratiques de conduite du changement et, en particulier, de l'approche globale dont elle se revendique.

Qu'entend-on par approche globale du changement ? Notamment, la nécessité de prendre en compte l'individu dans son environnement, ce qui signifie que l'on ne peut faire reposer la réussite des changements sur lui seul.

De ce fait, une action centrée sur le changement de l'individu ne peut qu'échouer si elle ne vise pas à faire évoluer simultanément à l'individu, son contexte de travail. La performance de l'individu ne peut en aucun cas être expliquée comme une performance individuelle mais comme la production de son interaction personnelle avec son environnement. Donc, aider les individus à évoluer oui, mais dans le cadre d'une organisation qui évolue elle aussi ...

Il ne faudrait pas, à l'inverse, que le coaching se traduise par une culpabilisation, voire une désignation d'un individu, fut-il un manager important dans l'organisation, comme responsable unique des dysfonctionnements. Déjà, dans le passé, une certaine mise en cause de la hiérarchie intermédiaire comme collectivement responsable des difficultés d'adaptation des entreprises, a débouché sur des programmes de formation comportementale aux résultats parfois ... mitigés !

Par ailleurs, il est aujourd'hui communément admis que la performance des individus passe par le développement d'organisations responsabilisantes. Celles-ci supposent le développement de l'autonomie de l'individu. En retour, cette autonomie et responsabilisation ne peuvent être des facteurs de performance que sur la base de compétences continuellement développées que ce soit des compétences individuelles ou propres à un collectif. Tout coaching conséquent ne peut que se fixer des objectifs de développement de l'autonomie individuelle, passant par le développement des compétences favorisant cette autonomie et permettant à chaque individu de contribuer au bon fonctionnement des collectifs de travail.

### 4 Grandeurs et limites d'une approche centrée sur l'individu

Changer l'individu pour améliorer la performance est une affirmation qui mérite qu'on s'y arrête.

#### Première question : peut-on changer les individus ?

Cette question n'est pas simplement philosophique, elle engage la faisabilité de l'action envisagée. Si, par expérience, il est impossible de réussir un changement sans l'appui des personnes concernées par celui-ci, ceci est encore plus vrai pour un individu pris isolément. Le changement réussi suppose donc accord et collaboration du coaché, accord qui doit se formaliser dans un « contrat » de coaching au démarrage de l'action et par une collaboration active par la suite : la réalisation d'actions par le coaché en toute autonomie ou dans une logique d'autonomie croissante par rapport au coach est un bon indicateur de ce dernier point. Ceci posé, on peut être sceptique sur les capacités d'évolution réelles des individus : si les pratiques de chacun peuvent et doivent évoluer, les convictions profondes de chacun, qui fondent la personnalité originale des individus sont plus difficilement changeables.

« On n'est jamais aussi bon que quand on est soi-même ». On sait qu'un manager qui dans sa pratique se révèle « emprunté », sans naturel, a peu de chances d'être convaincant dans son leadership. L'action menée de coaching ne peut être efficace que si elle est en profonde adéquation avec les caractéristiques de la personnalité de l'individu et même si elle les développe et les cultive ...

#### Deuxième question : doit-on changer les individus ?

Une telle question a d'abord des résonances déontologiques : peut-on se fixer un tel programme de travail ? Mais aussi idéologiques : qui sommes-nous pour décréter que les individus doivent être différents de ce qu'ils sont ? Notre conviction sur des deux points ne peut être que tranchée :

- Il n'apparaît pas possible pour des raisons éthiques de se fixer comme objectif de changer les convictions des individus. Seules les pratiques professionnelles et les compétences, qui incluent bien sûr des « savoir-être » (compétences relationnelles exercées dans le milieu professionnel) peuvent être l'objet de changements, pas les personnes. Les nouveaux comportements adoptés ne peuvent être que librement choisis. Le changement doit se situer dans le faire, dans l'action et non dans « l'être ».

• La légitimité d'agir pour « changer » ne peut reposer que sur un accord partagé entre la hiérarchie, le coach et la personne coachée. En cas de désaccord sur ce point, des conséquences peuvent être tirées par l'employeur, non sur les nécessités de faire évoluer la personnalité de l'individu coaché, mais plutôt sur :

- Sa formation, pour acquérir des compétences manquantes,
- Sa réaffectation (mobilité interne), pour être mis en phase avec un environnement plus adapté à ses capacités,
- Son départ de l'entreprise, en cas d'incompatibilité profonde entre la personne et celle-ci.

Dans tous les cas de figure, une approche franche et dénuée de toute manipulation doit être préférée aux illusions d'un changement en profondeur des individus.

**Troisième question : doit-on agir contre la « résistance au changement » ?** Cette question est au centre de nombreuses attentes avec lesquelles le coach doit composer. Le coaching étant une technique de conduite du changement, de nombreux financeurs de coaching attendent que la méthode aide à surmonter la « résistance au changement » du coaché. Cette supposée résistance de l'individu est parfois la motivation centrale de la demande de coaching.

Quitte à contrarier les idées reçues, il n'est pas possible ni souhaitable de déployer des techniques permettant de « surmonter la résistance au changement ». Une fois ces tentations évitées, reste à s'interroger sur pourquoi les personnes mises en situation de changement résistent. Certes, tout changement est un effort et nécessite une réadaptation, ce qui enthousiasme en général modérément. Bien sûr, les gens peuvent aussi résister par peur de l'avenir, de l'inconnu et parce qu'ils se mettent parfois toutes sortes de barrières psychologiques. Par ailleurs, certaines personnes ont plus de mal que d'autres à se projeter dans le changement. Mais, au-delà de tout cela, si l'on postule une certaine rationalité au comportement de chacun, elle relève bien souvent d'une analyse des intérêts que chacun peut trouver ou non à une nouvelle situation qu'on lui propose. Dans ces conditions, la solution n'est pas de communiquer pour mieux convaincre mais plutôt de donner à chaque partie intéressée par le changement les informations pouvant faire évoluer son appréciation de la situation future. Et surtout de négocier les évolutions nécessaires pour tenter d'aligner les intérêts des différents acteurs : les gens ne résistent pas parce qu'ils n'ont pas compris, ils résistent parce que bien souvent ils ont compris !

## 5 Coaching et conseil : des fonctions incompatibles ?

La plupart des écoles de coaching postulent la différenciation entre la pratique du coaching et celle du conseil. Le conseil est souvent présenté comme une prescription qui serait un obstacle ou une contradiction avec l'objectif du coaching de développement de l'autonomie du coaché. Le coach serait alors uniquement un homme de méthode, questionneur du coaché sur ses objectifs, ses désirs, ses choix, ses talents, ... La fameuse maïeutique de Socrate, et non un apporteur de solutions, celles-ci venant exclusivement du bénéficiaire lui-même.

Pourtant, le coaché est souvent demandeur de conseils. Dans le monde du travail, un cadre, par exemple, séparera difficilement dans le moment privilégié que représente le face à face avec un coach, son besoin d'occuper sa fonction avec bonheur, avec son besoin de conseil sur son management. La réponse à ce besoin ne peut être de lui trouver un autre interlocuteur que le coach. Par ailleurs, la relation de crédibilité du coach face à la personne coaché se trouve confortée par son expérience des situations de travail qui amène naturellement à du conseil. Quelle crédibilité aurait un coach qui ne se positionnerait que dans le questionnement et refuserait d'apporter la moindre réponse sur le fond des questions que se pose son interlocuteur ?

Alors, peut-être faut-il considérer que la difficulté de mêler conseil et coaching ne concerne qu'un certain type de pratique du conseil : l'expertise. Il est, en effet, peu compatible de chercher à mêler coaching et prescription technique : on ne peut à la fois poser des questions et imposer des réponses fermées. Mais, par contre, il est toujours possible de proposer des scénarios alternatifs de solutions, de proposer et non d'imposer des voies fécondes de solutions, d'éviter par mise à disposition de son expérience au coaché de s'engager dans des voies sans issue. Il s'agit plutôt de proposer des méthodes et d'utiliser des démarches pédagogiques plus que prescriptives.

Résumons nous : la bonne attitude nous semble être : prescriptif sur la méthode et la démarche, ressource sur le fond sans prescription !

Encadré : Les 4 métiers de l'intervention.

## Les 4 métiers de l'intervention



## 6 Notre approche : quelques conditions pour une réussite sans malentendus

L'expérience acquise par les consultants de CISTE en matière de pratique du coaching nous conduit à développer une approche comportant les caractéristiques suivantes qui, parfois, différencient nos interventions de celles de certaines écoles de coaching :

- 1** **L'identification de la demande** et la clarification des relations demandeur / financeur / bénéficiaire est un préalable absolu : il est nécessaire que le coaching se déroule sur une base de consensus.
- 2** **La contractualisation** de la relation au demandeur et au financeur est un nœud de la réussite en termes de confiance avec le bénéficiaire mais aussi de l'efficacité de l'intervention : les objectifs et les jalons de progrès doivent être formalisés sans ambiguïté.
- 3** Tout coaching doit reposer sur **une demande à expliciter par le futur bénéficiaire**. Cette demande ne doit pas être prise au « pied de la lettre » mais doit être l'objet d'un pré-diagnostic partagé entre le coach et le coaché.
- 4** L'action de coaching menée doit **s'insérer dans un processus de changement organisationnel** pour être recevable par le coaché, comme par le coach : il n'est pas souhaitable de laisser entendre que le coaché est le seul acteur qui doit évoluer dans l'organisation.
- 5** **Tout coaching comprend une phase de diagnostic partagé**, la formulation d'objectifs précis et d'indicateurs de réussite. Si on ne partage pas le diagnostic, on partagera encore moins les solutions !

6

**La distanciation des relations entre le coach et le coaché** est absolument nécessaire : la contractualisation et la traçabilité des progrès réalisés sur la base de faits, facilitent cette mise à distance.

7

**La mobilisation des compétences et de la réflexion du coaché** doit être recherchée prioritairement à une posture de prescripteur. La structuration et la prescription de la démarche restent par contre de la responsabilité de tout coach conséquent.

8

**Le conseil doit venir au secours des limites ressenties par le bénéficiaire.** L'aide à la décision du coaché par l'aide à la rationalisation face à divers scénarios est une valeur ajoutée essentielle du coach.

9

**L'action d'ensemble doit être conçue comme un processus humain** et non comme un ensemble d'étapes séquencées. L'explicitation de la situation du coaché doit être recherchée mais avec des limites : il faut se rappeler que l'objectif de la démarche n'est pas thérapeutique mais performatif.

10

**Durant tout le processus de changement le coach a un devoir d'alerte** sur les risques psychosociaux auxquels peut être confrontée la personne coachée. Ce devoir doit posé et reconnu par le financeur du coaching dès le démarrage de l'accompagnement.

11

Enfin, un travail **d'évaluation et de capitalisation** doit être entrepris à l'issue de toute action de changement accompagné par un coach. Ce travail est réalisé avec les parties prenantes et porte aussi bien sur la méthode d'intervention que sur le résultat obtenu. Il doit se faire en visualisant aussi l'impact des changements effectués pour les principales parties intéressées.

*En conclusion, dans un monde turbulent comme celui que nous vivons, il est important de positionner la place du coaching comme démarche et outil de conduite du changement en complément d'autres techniques plus anciennes et bien connues dans le monde du travail (mode projet, progrès continu...). Mais cette reconnaissance impose d'en identifier aussi les limites : le coaching n'est pas un couteau suisse sachant traiter toutes situations et régler les problèmes complexes par miracle. Lever les ambiguïtés propres à la demande de coaching est impératif. Clarifier les pratiques et les faire connaître aux clients est une autre voie de progrès dans l'utilisation de cette démarche. En respectant ces conditions, le coaching continuera à prendre une place utile dans les dispositifs permettant de réussir les changements les plus complexes auxquels nous sommes confrontés quotidiennement.*



**Claire Delepau**

Coach professionnelle - Dirigeante de Terre de sens -  
Membre associé de la Société Française de Coaching



## Le coaching, une posture, une philosophie d'intervention

Le coaching professionnel revêt différentes formes. Si le coaching individuel est aujourd'hui une prestation bien connue des DRHs et Dirigeants, le coaching d'équipe et plus récemment le coaching d'organisation sont des pratiques moins connues et cependant en fort développement. Le point commun entre ces pratiques réside à la fois dans la posture d'intervention et d'une certaine manière, dans les modalités et les objectifs. Dans tous les cas il s'agit, en effet, d'accompagner une personne, une équipe ou une organisation dans la réalisation d'objectifs déterminés de manière contractuelle ; objectifs qui sont fréquemment en lien, dans ma pratique, avec le développement de compétences, potentiels et savoir-faire managériaux.

En quoi la posture de coach est-elle distincte de celle du conseil, de la formation ou du mentorat ? Avant tout parce qu'elle vise à accompagner les personnes à trouver **leurs propres solutions**. Par le questionnement et des outils adaptés, le coach crée les conditions du changement. Il favorise de nouvelles perspectives, met en évidence les singularités, forces, talents et motivations des personnes accompagnées pour qu'elles prennent conscience de leurs atouts et s'appuient sur leurs points forts. Qu'il s'agisse d'une personne ou d'un collectif, la philosophie reste la même : s'appuyer sur les forces et les complémentarités en présence.

Lorsque j'accompagne un manager ou un dirigeant (que ce soit dans le cadre d'une prise de poste, d'une période de challenges importants ou d'une phase de transition) ou lorsque je coache une équipe (pour passer un cap, intégrer de nouveaux membres ou résoudre des tensions) une part conséquente du dispositif est également consacrée à clarifier ce qui fait sens, ce qui est important – une ligne à tenir, une vision, des principes directeurs, des valeurs - et à faciliter la mise en œuvre de changements malgré les obstacles qui immanquablement se présentent. Le coach doit pour cela avoir une conviction profonde chevillée au corps : la confiance dans les capacités et potentiels de ses clients.

Bien sûr, les frontières entre métiers ne sont pas étanches, je rejoins Denis sur ce point. La posture de coach n'exclut pas, fort heureusement, des prises de positions, des formulations d'hypothèses, des suggestions, des pistes de réflexions et de lecture, des apports théoriques. C'est une question de dosage, de contexte et de capacité du coach à s'adapter aux besoins des personnes qu'il ou elle accompagne.