

Pratique et théorisation du coaching professionnel au sein des sciences humaines

Groupe Savoir Interne SFCoach

Groupe animé par : Annie Cottet

Participants : Lydie Assier, Marie Cazès, Laurence Devillard, Fabrice Lezeau, Frédérique Magnani

Mars 2018

Sommaire

Sommaire	2
Introduction.....	3
Qu'est-ce qui fait la spécificité du coaching par rapport à d'autres modalités d'intervention en entreprise ?	9
La compréhension du rapport au travail.....	9
La connaissance des organisations	13
Les modalités spécifiques au cadre et à la posture d'intervention du coach	17
<i>Le processus tripartite</i>	<i>17</i>
<i>Le « double niveau d'objectifs » et les objectifs émergents</i>	<i>19</i>
<i>La posture du coach...sans intention et intégrateur.....</i>	<i>22</i>
<i>Les effets du coaching.....</i>	<i>24</i>
<i>L'espace-temps du coaching : une troisième dimension ?.....</i>	<i>28</i>
<i>Les limites du coaching : un métier tout en subtilité... sur le fil du rasoir..</i>	<i>31</i>
Corpus théorique : mobiliser des référentiels solides pour gérer la complexité	36
Correspondances entre Psychanalyse et Théorie Systémique.....	37
L'approche systémique en coaching	43
L'approche gestaltiste du coaching	49
La psychanalyse au service du coaching.....	58
La sociologie des organisations, ressource du coaching... ..	68
Conclusion	84
Post-scriptum.....	89
Ressources	90

Les limites du coaching : un métier tout en subtilité... sur le fil du rasoir

Par Marie Cazès

Comme nous l'avons vu dans les précédentes sections, le coaching, de par son positionnement, se rapproche de disciplines et pratiques connexes (psychothérapie, conseil, formation, tutorat, mentoring...). Définir les frontières avec celles-ci fait partie intégrante du métier de coach, au quotidien, car celles-ci ne sont pas parfaitement étanches.

Plus généralement on pourrait qualifier le coaching de métier ambigu dont les limites sont à questionner en permanence par le coach au cours de ses interventions :

- *A quoi, à quel moment et comment les coachs disent-ils stop ?*
- *Quand dit-on : là ce n'est plus du coaching ?*
- *Quelles sont les risques, dérives à éviter, attentions particulières à avoir ou contre-indications à prendre en compte ?*

Le coach se doit de gérer les ambiguïtés inhérentes au coaching dans le respect de son questionnement éthique. On pourrait dire que c'est même cette gestion, cette attention, cette vigilance de tous les instants, qui fait l'une des plus grandes spécificités de ce métier et qui s'acquiert par l'expérience, la remise en cause (qui inclut en particulier le regard extérieur du superviseur), la curiosité, l'ouverture aux disciplines connexes et l'appui sur des référentiels théoriques solides comme nous le verrons dans la partie suivante.

Ajoutons que les réponses aux questions que le coach doit se poser ne sont jamais prédéfinies, c'est ce qui fait toute la subtilité de ce métier et sa difficulté.

Pour donner un aperçu des limites du coaching que le coach se doit de questionner au cas par cas, nous en avons listées quelques-unes ici.

Quelles sont les frontières avec une thérapie ?

La posture du coach, comme celle du thérapeute est sans intention. Alors, qu'est-ce qui permet de distinguer les deux approches ?

- Est-ce le recadrage sur le travail, la sphère professionnelle ? ... mais des passages par la « sphère personnelle », l'histoire de la personne, sont souvent (toujours ?) utiles, voire nécessaires.

- Est-ce le recadrage sur les objectifs ? ... mais trop se focaliser sur les objectifs peut-être parfois contre-productif.
- Est-ce la spécificité du cadre lui-même ? La spécificité de la demande ?

Comment entendre et traiter les questions plus « profondes » qui « peuvent » apparaître au cours du coaching ? ... Elles sont inévitablement présentes, la question est de savoir ce qu'on en fait ou pas, si elles demandent à être actées ou pas : quand doit-on renvoyer sur un autre type de travail ? Comment prendre en compte le risque à ouvrir « la boîte de Pandore » sans possibilité de suivi ?

Les effets attendus d'un coaching sont-ils spécifiques ? En quoi diffèrent-ils des effets attendus d'une thérapie ? Sont-ils plus spécifiquement ciblés, par exemple, sur le rapport au travail de la personne accompagnée, sur son rôle dans la société, sur des éléments professionnels opérationnels ?

Quelles sont les frontières avec le conseil, la formation, le tutorat ou le mentoring ?

Le coach est là pour questionner, aider le coaché à trouver ses propres solutions...mais parfois l'apport, par exemple, de meilleures pratiques ou de « grilles de lecture » peut s'avérer utile...

Le coach doit-il les proscrire ? Dans quelles limites s'autorise-t-il à effectuer des apports ?

Quelles sont les limites du coaching liées au cadre du coaching lui-même ? Quelles sont les ambiguïtés inhérentes au coaching ?

Quelles relations de dépendance sont générées par la *relation tripartite* et quels en sont les effets potentiels ?

- Comment tenir compte des impacts possibles de la relation de dépendance du coaché vis-à-vis de l'entreprise qui est souvent le prescripteur (sauf si la demande d'accompagnement émane de la personne accompagnée elle-même) et toujours le payeur ?
- Comment analyser les tenants et aboutissants d'une demande de coaching prescrit par une organisation pour traiter, autant que faire se peut, celle-ci au « bon » niveau du « système » ?

- Comment éviter le risque de « vouloir faire plaisir au payeur » poussé par des enjeux commerciaux ? : Vouloir répondre par exemple aux attendus du client payeur en ajoutant, de façon plus ou moins conscientisée, une injonction de résultat envers la personne accompagnée.
- Quels sont les effets et attendus spécifiques de la réunion tripartite finale, pour l'entreprise et pour la personne accompagnée ? Quels sont les limites et risques de l'exercice : ce qui est dit ou non, par qui, pourquoi, dans quel but ?
- Quels effets cela peut-il produire sur la personne accompagnée ? Doit-on prévoir une dernière séance de débriefing de la réunion finale dans certains cas ?

Que peuvent induire les **objectifs** et **résultats attendus** et leur éventuelle formalisation dans un **contrat** ?

- Quels sont les impacts possibles (à court, moyen ou long terme) pour la personne accompagnée des divers écrits liés à l'accompagnement ? (Ex : risque d'utilisation a posteriori, etc...)
- Comment naviguer entre les objectifs pour l'entreprise, les objectifs pour la personne dans l'entreprise, les objectifs pour la personne en général, les objectifs non identifiés au départ, les objectifs versus les besoins ?
- Doit-on ramener sur les objectifs, la demande « concrète » ou les résultats attendus (pour rester dans le cadre du coaching ou pour éviter par exemple de dériver sur de la psychothérapie – cf. ci-dessus) ? Si c'est le cas, comment s'assurer que cela n'est pas entendu comme un renforcement des éventuelles injonctions (supposées ou réelles) de l'organisation ?
- Comment être suffisamment clairvoyant quant aux écarts possibles entre effets attendus et effets réels et entre effets immédiats et effets sur la durée ? Le coaching peut être un moment de soutien, « cadeau » de l'entreprise qui peut faire du bien, une remise en ordre de ses idées, un début de visite sur le sens, quelques prises de conscience opérationnelles, et parfois un déclencheur. Il ne faut pas en attendre beaucoup plus mais c'est déjà énorme pour certaines personnes.
- Quelles sont les limites de la mesure des résultats d'un coaching sous forme d'indicateurs ou autre, parfois prévus au contrat ?
 - o Quels sont les effets de cette pratique sur le travail, en positif (clarification...) et en négatif (cf. injonction de résultats attendus) ?

- Quelles en sont les réelles nécessités par rapport à l'entreprise ? (En fonction du type d'approche, du type d'attentes, pour répondre à un besoin de justification, etc...).

Comment appréhender la **demande** « réelle » de la personne accompagnée ? :

- Comment tenir compte dans l'accompagnement de l'injonction, réelle ou supposée, et entendue de façon plus ou moins consciente par la personne accompagnée ? Comment instaurer un climat de confiance dans ces conditions ?
- Comment tenir compte de l'ambiguïté de la demande elle-même : vouloir sans vouloir, essai de travail à « bon compte » (rapide, payé par l'entreprise...) ? Le cas est assez fréquent en coaching du fait de l'image voire de l'imaginaire spécifique autour de ce type de travail et qui demande un type de réponse du coach spécifique – comment naviguer entre ne pas faire peur et ne pas être complice du « faire semblant » ?
- Comment éviter d'aller trop vite dans le comment en prenant la demande (même travaillée) pour argent comptant ?
- Comment être attentif à ne pas trop creuser les questions « de fond » liées à la demande apparente s'il n'y a pas de vraie demande de le faire ?

Comment gérer **l'espace-temps** du coaching entre tension et détente ? L'espace-temps prédéfini du coaching induit, comme l'a décrit Fabrice Lezeau précédemment, la coexistence d'une certaine tension, liée à des attentes parfois fortes sur un délai relativement court d'accompagnement, et d'une détente nécessaire pour permettre la prise de recul, la réflexivité et que la personne accompagnée puisse se mettre au travail elle-même et pour elle-même et non pour répondre uniquement à une injonction de l'organisation.

Quelles sont les limites sur lesquelles il faut être vigilant concernant la place du coach dans l'entreprise cliente ?

Lorsqu'un coach ou des coaches de la même entité interviennent régulièrement dans une même entreprise, différentes personnes peuvent se voir accompagnées (en même temps ou à des périodes différentes) dans la même équipe, ou dans des équipes pouvant travailler ensemble, au même niveau ou à des niveaux différents : quelles limites se donne-t-on quant aux personnes que l'on accepte ou non d'accompagner ? Comment éviter le danger d'influence

réel ou supposé ? Comment éviter la perte de confidentialité réelle ou supposée ?

Comment identifier et se prémunir par rapport à une possible délégation ou renvoi de problèmes internes ou de management vers le dispositif de coaching ?

Y a-t-il des contre-indications à un coaching ? Doit-on refuser certains coachings ?

Certains cas peuvent amener le coach à se questionner sur l'acceptation ou non d'un coaching :

- Peut-on accepter un coaching lorsqu'on pense qu'il n'y a pas de demande « réelle » de la personne accompagnée (ou une demande « pour faire plaisir » à l'organisation) ?
- Peut-on accepter un coaching quand la demande de la personne accompagnée est personnelle, sans lien avec l'entreprise ou très éloignée de la demande de l'entreprise ?

Par ailleurs il peut arriver que la personnalité de la personne accompagnée ou un ressenti négatif de la part du coach (« contretransfert » négatif, conflit de valeurs ou lié à l'histoire), oblige à refuser un coaching.

Dans tous ces cas, quelle est la façon la plus appropriée de refuser le coaching sans risque pour la personne accompagnée et en maintenant le principe de confidentialité (le refus du coach pouvant laisser supposer un problème) ?

Ceci est un aperçu non exhaustif des questionnements quotidiens du coach et qui font la richesse et la complexité de ce métier. Comme nous l'avons vu précédemment, l'éthique du coach est un appui essentiel pour l'aider à y répondre au cas par cas, elle-même nourrie de référentiels théoriques solides comme nous le verrons maintenant.