

À Paris, le 22 septembre 2008

Journée « Éthique et coaching » du 24 juin 2008 - Le mot du comité de pilotage

Chers participants, chers lecteurs,

Vous trouverez ci-après les **actes** de la **1^{ère} journée d'étude et réflexion** organisée par l'**ANDRH** et la **SFCoach**, avec la collaboration du **G.R.A.A.M.**, sur le thème « **Éthique et coaching** ».

C'est un certain courage qui réunissait ce jour-là les participants et les organisateurs : celui d'aborder ensemble, prescripteurs et coachs, les interrogations sous l'angle philosophique ; de poser autrement les questions, d'affronter l'incertitude des réponses, et de remettre en cause des règles jusque-là établies.

Des consensus se sont dégagés sur certains points de discussion, tandis que d'autres demeuraient en suspens. C'était prévisible. Aussi, l'une de nos espérances pour cette première réunion était d'entendre demander, en fin de journée, une nouvelle rencontre pour poursuivre et approfondir les débats. Si nous en croyons les fiches d'évaluation recueillies, notre espérance est satisfaite. Nous en sommes heureux, et prenons nos dispositions en vue d'organiser une deuxième journée.

Le 24 juin, nous nous entendions globalement sur la nature des pratiques auxquelles nous donnions le nom de coaching. Toutefois, les actes ci-après pourront être lus par des personnes absentes ce jour-là. Pour prévenir les malentendus, nous avons ajouté en annexe D une définition du coaching selon la SFCoach.

Bien cordialement,

Le comité de pilotage

*Marie-Laurence Alexandre, Bénédicte Bouché, Catherine Caillard, Marie Cazès,
Agnès Joussellin, Daniel Ravon, Scarlett Salman*



Avec la collaboration du G.R.A.A.M.

**ACTES DE LA 1ÈRE JOURNÉE D'ÉTUDE
ET DE RÉFLEXION SUR LE THÈME :
« ÉTHIQUE ET COACHING »**

Cette journée du 24 juin 2008 a réuni soixante-cinq coachs et responsables d'entreprise. Elle s'est tenue à ADVANCIA-NEGOCIA, école de la CCIP. La matinée était consacrée à des événements en amphithéâtre, et l'après-midi à des ateliers en sous-groupes. Notre présentatrice était Bénédicte Bouché.

9h30 - Allocutions d'ouverture

Catherine Caillard, fondatrice du G.R.A.A.M.

La déontologie impose à une profession des règles pouvant faire loi. S'agissant d'éthique, nous sommes davantage dans une interaction subjective, dans une philosophie qui se discute : personne n'a raison a priori, il s'agit de nous demander ce que nous devons faire pour bien faire. Cette journée vise à susciter un début de consensus sur ce qui est au centre de l'éthique du coaching : l'entreprise, le coach ou la personne coachée.

Dominique Jaillon, Président de la SFCoach
(*Texte intégral du discours disponible en annexe*)

L'éthique est un sujet d'intérêt général aujourd'hui, comme en témoignent les créations de comités d'éthique. Nous nous plaçons ici plus particulièrement dans le domaine de l'éthique pratique, dont les principes dégagés par un débat entre individus peuvent se matérialiser dans un code de déontologie. Une exigence éthique nous impose de reconnaître et d'explorer une série de dilemmes, dans un contexte de privatisation de la vie en société : délitement des liens sociaux, montée de l'individualisme, avec la fragilisation et la déstructuration qui en découlent. Le coach doit-il se limiter à faire réussir son « champion », quitte à encourager son adaptation à cette évolution sociale, ou doit-il se sentir concerné par le fonctionnement des organisations dans lesquelles il intervient ? Comme l'affirme la nouvelle plaquette de présentation de la SFCoach, la vocation du coach « n'est en aucun cas de formater des individus mais de contribuer au développement d'une personne libre et consciente de ses choix, en relation avec son environnement ».

Charlotte Duda, Présidente nationale de l'ANDRH

L'ANDRH, qui réunit plus de 5000 membres potentiellement prescripteurs de coaching, est souvent questionnée sur cette pratique, sans pour autant savoir toujours répondre de manière éclairée et pertinente. En effet, le coaching

recouvre un domaine vaste, complexe et mal défini. Depuis sa fondation, l'Association a enraciné le travail des DRH dans les valeurs d'humanisme. Pour plagier Françoise Dolto, si l'on pose comme postulat que « tout salarié est une personne », chacun a non seulement droit au respect absolu, mais encore doit pouvoir penser par lui-même l'organisation. Et il faut oser considérer que la performance passera par la capacité de chacun, et notamment des managers, à trouver des espaces de pensée propres, facteurs d'enrichissement de la vision de l'entreprise. Le coaching offre cette possibilité. Mais se pose aux coachs et aux associations de coaching l'entière question de leur éthique et de leur formation propre. Pour l'entreprise, une difficulté est de trouver l'espace et le temps pour ce type très exigeant de prise de recul, face aux pressantes contraintes business quotidiennes.

10h15 – Restitution d'enquête

Scarlett Salman, doctorante en sociologie à l'Université Paris X Nanterre, a présenté les premiers résultats de son enquête en cours sur le coaching, réalisée par questionnaire auprès des responsables RH adhérents de l'ANDRH. Un quart des répondants a rencontré des difficultés éthiques dans la pratique du coaching. Ce chiffre est peut-être sous-estimé, pouvant être affecté par le niveau de sensibilisation des répondants aux questions éthiques, leur loyauté vis-à-vis de l'entreprise et une confidentialité efficace dans la relation entre coach et coaché. Les répondants décrivent ainsi les difficultés rencontrées :

- ◆ Non respect de la confidentialité (manque de secret professionnel, coaching simultané de plusieurs membres d'une même équipe).
- ◆ Utilisations du coaching par le management (coaching imposé, coaching utilisé pour réparer une erreur de management, pour évaluer le coaché, voire pour préparer son licenciement).
- ◆ Mélange de questions personnelles et professionnelles (souci de protection de la vie privée, crainte de manipulation).
- ◆ Interférences entre le rôle du coach et ses autres activités éventuelles (recruteur, formateur, marchant parfois sur les plates-bandes des DRH).

10h40 – Témoignages d'entreprises

Des intervenants d'entreprise (**L'Oréal, Bayard Presse et EDF**) interrogés par Scarlett Salman ont donné corps au sujet de la journée, à partir d'exemples anonymes tirés de leur expérience professionnelle. Leurs interventions ont permis à la salle de commencer à réagir par de nombreuses questions et prises de position. Ci-dessous quelques points saillants de ces échanges.

- ◆ Lorsque le coaching est prescrit en raison de problèmes relationnels, la personne à coacher n'est pas toujours demandeuse au début.
- ◆ En cours de coaching, la personne coachée peut croire que les problèmes sont déjà réglés, alors qu'ils persistent.
- ◆ Le DRH peut se trouver amené à manier prudemment des informations contradictoires qu'il reçoit de plusieurs sources.

- ◇ Le médecin du travail peut se trouver impliqué.
- ◇ Un changement de hiérarchie en cours de coaching peut contribuer à faire perdre de vue les objectifs et à faire commettre des impairs.
- ◇ C'est difficile pour le DRH de se résoudre à entamer une procédure disciplinaire quand une démarche constructive de coaching est en cours par ailleurs.
- ◇ Le manager commanditaire d'un coaching peut être tenté de s'en servir pour se renseigner sur son équipe, notamment s'il connaît le coach.
- ◇ Le manager peut aussi charger le coach de faire passer des messages qui relèvent plutôt de sa propre responsabilité managériale.
- ◇ A l'inverse, le coach peut être tenté d'attirer l'attention du manager commanditaire sur des problèmes révélés par le coaching, mais dont le manager pourrait s'apercevoir sans cela.
- ◇ Quand une crise éclate dans un service où un coaching a eu lieu dans le passé, le comité d'enquête peut vouloir rechercher le témoignage du coach.
- ◇ Il peut y avoir, dans l'entreprise, une période d'apprentissage où l'on ignore à quoi est censé servir le coaching, d'où certaines bévues.
- ◇ Au cours d'un coaching prescrit pour travailler sur son attitude personnelle, la personne coachée peut se trouver mise en état d'échec si, à l'occasion d'un conflit avec sa hiérarchie concernant ce même problème d'attitude, on lui fait cruellement remarquer que le coaching ne donne rien.
- ◇ La personne coachée peut être exposée à certains risques (par exemple des reproches) du fait même qu'elle est coachée : c'est une intervention du coaching dans sa vie professionnelle.
- ◇ Le DRH peut être confronté à une faille dans le contrat tripartite, la hiérarchie affirmant que le coach néglige les objectifs convenus, et le coach affirmant que tout va bien.
- ◇ Le coaching peut se substituer par effet de mode, sans en avoir nécessairement les moyens, aux classiques interventions psychosociologiques de triangulation et de médiation.

11h50 – Jeu de rôles

Pour clore cette matinée heuristique, **Sophie Hanrot, Marc Lasseaux et Louis Perez**, coachs, ont interprété une saynète à épisodes, avec Catherine Caillard en « voix off ».

Le DRH d'une grande entreprise sollicite un coach pour participer à une vaste opération de coaching, faisant suite à une action de formation, et concernant 350 managers et 30 coachs. Le programme est imposé, de même que les conditions financières ; toutefois, le coach a besoin de revenus, et accepte. Avant la première séance de coaching, le DRH prend le coach à part pour lui signifier que le manager concerné « ne va pas bien » et est particulièrement précieux pour l'entreprise. Il s'avère que le manager, débordé et à court de personnel, est ouvertement hostile à ce coaching, qu'il perçoit comme un gâchis de temps et d'argent. Ayant reçu du coach une assurance réitérée de

confidentialité, le manager finira par accepter de travailler avec le coach... à condition que ce soit pour l'aider à quitter l'entreprise !

12h15 – Présentation des ateliers d'échanges et de réflexion de l'après-midi – Déjeuner – 13h45 – Début des ateliers

Au cours de cette séquence coordonnée par **Marie Cazès et Agnès Jousselein**, les participants se sont répartis en cinq sous-groupes chargés chacun de traiter une thématique. Il était recommandé qu'un binôme DRH-coach anime chaque sous-groupe. Tous les ateliers ont montré un excellent niveau de participation. Au bout d'une heure et demie, le résultat du travail des ateliers a été remis en commun.

• Sous-groupe A : en amont du coaching, l'analyse de la demande

Une forte convergence a été rapportée sur ces points :

- ◇ Le coaching doit être correctement situé dans un éventail d'interventions possibles, qui inclut la formation et le bilan de compétences.
- ◇ La demande doit être claire et partagée, ou bien cela ne marche pas.

Une convergence restreinte s'est dégagée sur ces points :

- ◇ Le chemin du coaching peut être sinueux et faire perdre de vue les objectifs, qui devraient pour cela être explicitement et précisément formulés, et concrètement vérifiables.
- ◇ Gare à une formulation d'objectifs qui pourrait nuire plus tard à la personne coachée.
- ◇ Il arrive également de faire porter à l'individu le poids de problématiques d'ordre organisationnel.
- ◇ Les demandes semblent venir surtout de l'entreprise, sous forme de prescription : les demandes spontanées sont plus rares, avec des motifs éventuellement déguisés.
- ◇ Il y a aussi des résistances, notamment de la part des dirigeants.
- ◇ Toutefois, on note des effets « boule de neige » : des coachings réussis, ou perçus comme valorisants, qui alimentent le bouche à oreille et stimulent la demande.

Ces points sont restés **en suspens** :

- ◇ Le périmètre du coaching par rapport à la formation, le coaching y étant parfois assimilé.
- ◇ L'éventuelle existence d'un contrat caché.
- ◇ Les critères de choix du coach.
- ◇ Le choix des personnes à qui donner leur chance en coaching.
- ◇ L'insistance à faire consentir une personne à un coaching.

• **Sous-groupe B : en amont du coaching, les liens avec l'organisation**

(Compte rendu détaillé disponible en annexe)

- ◇ Le groupe a unanimement rapporté que le coaching sert fréquemment à fuir devant un problème humain, les RH ou le management se déchargeant sur le coach. D'où l'intérêt d'un diagnostic de situation aussi poussé que possible.
- ◇ Les actions en amont constituent l'essentiel de la marge de manœuvre du coach : explication du cadre, analyse de la demande, aide à la réflexion sur la mise en œuvre du coaching dans l'organisation.
- ◇ Le coaching d'un supérieur et d'un subordonné (ou d'une équipe) par le même coach est à éviter.
- ◇ Les avis varient sur le nombre de coaches à proposer à la personne à coacher (entre un et trois) ; certains préfèrent ne pas donner le choix, pour éviter que ne soit choisi le coach le moins dérangeant.

• **Sous-groupe C : en cours de coaching**

Le groupe s'est intéressé aux abus d'influence. Coach, personne coachée, RH, hiérarchie, tous peuvent avoir des intentions manipulatrices cachées. En prévention :

- ◇ Le cadre et la demande du coaching sont à travailler.
- ◇ Le coach doit être psychiquement solide.
- ◇ Le partage de secrets entre le coach et le management est à éviter.
- ◇ L'effet du coaching peut être vérifié par le management grâce à un entretien avec la personne coachée quelques mois plus tard.

Ces questions sont **restées en débat** :

- ◇ Faire de la publicité, est-ce une forme d'influence permise au coach ?
- ◇ Avec quel ordre de priorité traiter les intérêts de la personne coachée et de l'entreprise, si une divergence apparaît en cours de coaching ? Par exemple, dans le cas du jeu de rôle évoqué plus haut (collaborateur qui révèle vouloir partir), le coach doit-il obtenir de la personne coachée qu'elle renégocie les objectifs du coaching avec l'entreprise, sous peine d'arrêter l'accompagnement ?

• **Sous-groupe D : en aval du coaching**

Trois points de consensus se sont dégagés :

- ◇ Le coaching se restitue plus qu'il ne s'évalue.
- ◇ Moins le coach intervient dans la restitution, plus la personne coachée a développé son autonomie.
- ◇ À l'issue du coaching, le coach est « débranché », et c'est désormais à d'autres d'intervenir dans l'environnement de l'ex-coaché.

Autres remarques :

- ◇ Les traces écrites risquent d'être compromettantes.
- ◇ Les moyens de l'évaluation posent problème.
- ◇ Se référer uniquement aux objectifs de départ dans l'évaluation risque de ne pas rendre justice au chemin imprévisible qui a pu être parcouru.

- ◇ Certains cabinets proposent un « point de contact » avec le coach à six mois, à l'initiative du coaché.

- **Sous-groupe E : autour de la personne du coach**

(Compte rendu détaillé disponible en annexe)

Le groupe a été **unanime** sur ces points :

- ◇ Le coach ne peut en aucun cas déroger à la règle de confidentialité : toute information donnée à l'entreprise doit l'être en présence de la personne coachée.
- ◇ Les refus de prise en charge par le coach doivent être exceptionnels et bien expliqués.
- ◇ Il y a des cas d'incompatibilité interdisant le coaching : liens personnels entre le coach et la personne à coacher, désapprobation des valeurs de l'entreprise par le coach (par exemple à cause de la nature des biens ou services produits par l'entreprise).

En outre, quelques considérations ont été émises sur **le coach interne** :

- ◇ Il est plus exposé que son confrère externe aux influences internes, mais mieux protégé financièrement.
- ◇ Son évolution de carrière peut toutefois poser problème.
- ◇ Il doit veiller au plus haut point à la confidentialité et au cadre d'intervention.

16h40 - Clôture

Catherine Caillard, fondatrice du G.R.A.A.M.

Cette journée était une belle sensibilisation. La différence n'est pas toujours claire entre éthique et déontologie. C'était dense et rapide ; nous pourrions nous revoir régulièrement sur des points plus ciblés.

Bénédicte Bouché, membre ANDRH

Les présidents des deux associations ont été à l'origine de ces échanges responsables et respectueux entre entreprises et consultants. Alors que l'on aurait pu s'attendre à une ligne de démarcation entre coachs et DRH, la démarcation s'est gommée au cours la journée, les différences d'opinion apparaissant surtout entre deux approches, l'une centrée sur l'individuel, l'autre sur le collectif.

Dominique Jaillon, Président de la SFCoach

Le comité d'organisation de la journée est remercié. Une telle journée peut éventuellement faire émerger un principe pouvant être intégré dans le code de déontologie de la SFCoach.



Autour de Dominique Jaillon au micro, de gauche à droite :

- Daniel Ravon, coach, auteur
- Scarlett Salman, doctorante en sociologie
- Bénédicte Bouché, DRH Texa
- Agnès Jussellin, responsable du coaching, coach interne EDF
- Marie Cazès, coach, membre du G.R.A.A.M.
- Catherine Caillard, coach, fondatrice du G.R.A.A.M.

Membre du comité d'organisation hors photo : Marie-Laurence Alexandre, responsable développement RH Bayard Presse.

Évaluations

36 fiches d'évaluation ont été recueillies.

- ◆ 75 % des répondants ont été confrontés à des questions éthiques dans le coaching.
- ◆ 97 % ont indiqué que la journée avait bien ou très bien répondu à leurs attentes.
- ◆ 26 % ont toutefois regretté un manque de temps pour les questions et ateliers, ou le caractère trop vaste du sujet.
- ◆ Les répondants coachs ont eu connaissance de la journée surtout par la SFCoach (50 %), et les répondants DRH surtout par le relationnel (57 %).
- ◆ 72 % des répondants proposent des thèmes pour une prochaine journée ANDRH – SFCoach. Près de la moitié des propositions concernent des approfondissements sur l'éthique, le reste consistant en propositions diverses.

■

Annexe A - Texte intégral du discours d'ouverture de Dominique Jaillon, Président de la SFCoach

Cette journée d'études nous offre la possibilité de mettre en relation ces deux termes « éthique et coaching » et de réfléchir ensemble sur cette mise en lien sur un plan théorique et sur un plan pratique.

Comment ces deux notions (éthique et coaching) entrent-elles en résonance avec nos règles de métier telles que nous les énonçons d'une part, dans la *déontologie de la SFCoach* et d'autre part, dans notre communication (cf. plaquette) ?

Pour souligner ce lien, je commencerai naturellement par le rappel de quelques définitions de ces trois termes : coaching, déontologie et éthique.

1) Trois définitions

Pour définir **le coaching** j'utiliserai la définition qu'en propose la SFCoach : le coaching est :

« L'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leur potentiel et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

Quant à **la déontologie** : *c'est l'énoncé des devoirs correspondants à telle ou telle profession.*

Comme vous le savez la SFCoach a été la première organisation de praticiens de l'accompagnement et ses fondateurs (Catherine Caillard en est témoin) ont conçu le premier code de déontologie qui aujourd'hui encore constitue la référence en matière de coaching.

Le terme **éthique** vient du grec *ethikos* et signifie *mœurs d'une communauté*.

Robert Lafon qualifie l'éthique de « science ». Une science qui a « *pour objet le jugement d'appréciation en tant qu'il s'applique à la distinction du bien et du mal c'est-à-dire des actes qualifiés de bon ou de mauvais* » (Vocabulaire de psychopédagogie).

De manière plus générale, on dira que l'éthique est **la résultante d'un jugement d'appréciation** sur les actes qualifiés de bons ou mauvais.

Si l'on s'en tient à cette dernière définition, on voit que l'éthique ne peut donc être que le résultat d'une réflexion, d'un débat, d'une dispute disaient les grecs anciens, d'une confrontation, de points de vue différents.

Car sauf à vouloir se référer à une autorité suprême, à un Dieu qui pourrait nous communiquer en direct son jugement, il nous incombe à nous, pauvres mortels que nous sommes de nous entendre (dans les 2 sens du terme) pour nous mettre d'accord entre nous.

Ce qui nous concerne nous aujourd'hui c'est de débattre de ce que l'on appelle : « l'éthique pratique ».

C'est sous cette dernière appellation que l'on peut ranger notre projet.

En synthèse de cette introduction il apparaît que :

- **L'éthique pratique ne peut être que la résultante d'un débat inscrit dans le temps**
- **qui permet à des individus de se mettre d'accord entre eux sur ce qu'il est bon ou non de faire dans l'exercice d'une activité**
- **afin de dégager des principes pouvant se matérialiser dans un code de déontologie.**

2) Actualité de l'éthique pratique

Nous ne sommes pas les seuls aujourd'hui, à nous intéresser à l'éthique.

Comme l'indique Jacqueline Feldman¹ :

L'éthique descend dans la cité pour tenter de répondre aux questions nouvelles auxquelles nous sommes confrontés.

Ces questions se débattent à différents niveaux comme par exemple le comité consultatif national d'éthique.

Il existe aussi de nombreux comités d'éthique comme les comités d'éthique d'établissement : dans les hôpitaux, les services sociaux et dans certaines entreprises.

Mais, ce qui nous rassemble aujourd'hui est du registre de « l'éthique pratique ».

En effet, il s'agit moins de se perdre dans des argumentations trop abstraites ou trop poussées que d'examiner des points de vue, ici et maintenant.

Dans ce but nous devons « **faire confiance dans ce que (nous) sent(ons) comme étant bien ou mal, quitte à (nous) trouver devant des dilemmes, dont une exigence éthique demande à ne pas les escamoter** ».

Pourquoi est-il nécessaire de réfléchir sur la dimension éthique de nos pratiques ?

Si nous nous situons du côté des individus que nous accompagnons nous pourrions évoquer rapidement les 6 raisons suivantes :

1) Parce que nous sommes dans un contexte d'émergence du sujet et pour ce qui nous occupe du sujet au travail. Cette insistance nouvelle sur l'éthique va de pair avec l'importance attribuée à la personne, l'individu, le sujet, devenus très largement point de référence, pivot à partir duquel se lisent les rapports sociaux.

¹ *L'éthique dans les sciences humaines : dilemmes*, 2000, l'Harmattan, page 12

2) Parce que nous assistons au développement de la notion de responsabilité individuelle, dans un contexte où l'individu doit faire en permanence la preuve de ses compétences, de son employabilité dans un contexte où l'on se demande si à terme, le contrat d'objectifs ne va pas venir remplacer le contrat de travail.

3) Parce que l'individu se trouve de plus en plus seul pour trouver des réponses aux questions que pose l'évolution du monde qui l'entoure.

4) Parce que la contradiction, entre le caractère individuel du contrat de travail et le fait que la productivité ne peut être que le résultat d'un collectif de travail, n'a jamais été aussi manifeste que maintenant.

5) Parce que les dirigeants, les managers, les cadres, se voient assignés et « acceptent » des objectifs « négociés » qu'ils savent inatteignables et que ces situations sont génératrices de stress et de souffrance au travail dont même la presse est obligée de parler.

6) Parce que nous assistons à la montée de l'individualisme, au délitement des collectifs d'appartenance (groupes familiaux, professionnels) et à l'effondrement des grandes idéologies au profit de l'émergence de la recette du bonheur comme par exemple : travailler plus pour gagner plus !

Bref, parce que nous sommes dans un contexte dans lequel l'individu se trouve dans une fragilisation déstructurante dans laquelle il lui est nécessaire de solidifier sa personnalité afin d'être en mesure de pouvoir choisir parmi les nombreuses options proposées par la société.

Dans ce contexte, l'individu peut être tenté par 2 voies qu'illustre bien le philosophe Hannah Arendt² parlant de :

« L'aliénation du monde moderne, sa double retraite fuyant la terre pour l'univers et le monde pour le moi »

L'individu peut être en effet tenté par 2 voies aussi inquiétantes l'une que l'autre :

- le recours à des systèmes de pensées proposés par des « grands maîtres » chez lesquels l'individu va trouver ses repères, ses principes dans une attitude soumise et applicative

- l'enfermement dans une conception où le sujet est devenu son propre maître, où la connaissance de soi-même associée à une certaine complaisance, est conçue comme la seule finalité.

Le sens de cette journée est de proposer une 3^o voie : celle de l'exploration des dilemmes...

Car si nous nous situons maintenant du côté de l'accompagnant, du coach, pour répondre à la question de l'intérêt d'une réflexion sur l'éthique nous devons aborder la question des dilemmes.

3) Qu'est-ce qu'un dilemme ?

² *La condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris 1961-1983, page 39

C'est l'expression d'une d'alternative contenant des propositions contraires ou contradictoires et entre lesquelles on est mis en demeure de choisir.

Exemple de dilemme :

Dans un contrat tripartite se trouvent associés les intérêts du coaché et les intérêts de l'entreprise commanditaire.

Il est dit dans le code déontologique de la SFCoach, que le coach doit, vis-à-vis de l'organisation, rechercher l'équilibre de l'ensemble du système et que le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

Cela est-il toujours possible ?

C'est très certainement une question sur laquelle nous aurons à travailler aujourd'hui.

Car pour moi, la question éthique est bien celle de la responsabilité et de l'exigence du coach.

Comment le coach se situe-t-il fondamentalement face à ce constat de « délitement des liens sociaux » et cette affirmation d'une montée inexorable de l'individualisme ?

Sommes-nous face à une réalité, une fatalité ou une idéologie ?

Le coach contribue-t-il à renforcer cette évolution sociale et à adapter la personne accompagnée à ces phénomènes ? Ou bien, au contraire aide-t-il la personne à se dégager de cette emprise idéologique ?

Face à la privatisation de la vie en société, le coach doit-il travailler les articulations entre l'individu, le groupe, l'organisation et l'institution ou circonscrire son accompagnement dans le champ de la réussite de son « champion » ?

Ceci impose de prendre position sur le plan éthique et de dire par exemple si le coach est concerné par le fonctionnement des organisations dans lesquelles il intervient, ces lieux dans lesquels des forces sociales (et des dynamiques plus ou moins conflictuelles) s'inscrivent dans des formes organisationnelles complexes.

Si la notion de praticien réflexif est au cœur de notre conception du coaching, c'est parce qu'elle est la seule garantie d'un exercice éthique de la profession de coach :

Un coach possédant une éthique c'est un homme ou une femme qui déjoue les pièges de la pensée unique et ne se laisse pas assujettir à une école ou à un système, à un maître ou à un gourou.

C'est une personne qui ne se laisse pas emprisonner dans une conception applicationniste du savoir et sait choisir et renouveler ses connaissances, (plurielles, multi-référencées).

C'est un professionnel qui ne se lasse pas d'interroger les normes dont il est porteur : normes sociales, existentielles, relationnelles, organisationnelles.

L'exercice de cette liberté passe bien sûr, et c'est fondamental, par la culture du lien social c'est-à-dire : l'ouverture aux autres, la recherche de l'altérité, de la discussion, de la confrontation à des théories et des pratiques différentes. Bref, la confrontation à des dilemmes.

Je terminerai en citant notre nouvelle plaquette de présentation de la SFC :

« Le coach prend en compte les objectifs, les valeurs en jeu et le contexte de chaque problématique qui lui est proposé :

Sa vocation n'est en aucun cas de **formater des individus mais de contribuer au développement d'une personne libre et consciente de ses choix, en relation avec son environnement** ».

Je souhaite que cette première journée d'étude nous aide à progresser pour devenir des coachs libres et conscients de leurs choix.

D. Jaillon
Président de la SFCoach

Annexe B – Compte rendu détaillé du travail du sous-groupe B : en amont du coaching, les liens avec l'organisation

Minutes rédigées par Jean-Christophe Normand

1) Coaching comme solution pour externaliser un problème interne ?

Un premier tour de table a permis à chacun de se présenter et de centrer le début des débats autour de la question de savoir si le coaching était un moyen pour l'entreprise d'externaliser un problème interne.

Les avis ont été unanimes pour souligner la fréquence de ce genre de pratique permettant dans une stratégie de fuite de ne pas se confronter au problème humain en jeu. Nous avons également noté qu'il pouvait dévaloriser le coaching si, par ce biais, le coaching était réduit à une forme de gratification ou de compensation d'un manque de transparence dans la communication.

Il nous a donc semblé très important pour le coach de **procéder en amont à un diagnostic le plus poussé possible** afin de bien cerner la nature de la demande. Un exemple de coaching a été cité en appui : une demande initiale d'accompagnement pour aider un manager confronté à une problématique de non reconnaissance par son équipe se trouve au bout de deux mois reconvertie en une mission de coaching de prise de poste, le manager ayant été muté à une autre fonction entre-temps. Question : la décision de mutation n'est-elle pas connue ou envisagée au moment de la demande initiale ?

Cet exemple nous rappelle qu'une demande initiale peut masquer des dysfonctionnements d'organisation. D'où l'utilité et le sens pour le coach de pratiquer l'approche systémique en amont et de bien diagnostiquer la situation pour ne pas se lancer dans du travail contre-productif.

Le coaching doit s'insérer dans le cadre d'un dispositif parmi d'autres. C'est le second point retenu autour de cette question de la validation de la demande. Le coaching n'est ni la solution « en dernières instances » ni le remède « prêt-à-porter » qui conviendrait à toutes situations. Certaines situations relèvent d'une problématique de transfert de compétences et sont donc du registre de la formation. Il faut être vigilant à insérer le coaching dans une panoplie d'outils de développement RH.

2) Rôle du coach

Face au risque de l'externalisation d'un problème interne, quelle est la marge de manœuvre du coach ?

Il nous est apparu important qu'il donne toujours le cadre de son intervention et qu'il explicite bien son action. Plus cette action se situe en amont du coaching, plus la marge de manœuvre du coach est large. Elle permet au coach de se situer par rapport à la demande et de vérifier qu'il se sent bien à l'aise avec la problématique à traiter (notion d'hygiène du coach).

Nous avons aussi relevé qu'une des caractéristiques d'un bon professionnel du coaching était d'aider l'entreprise à faire progresser sa réflexion propre quant aux conditions de mise en œuvre du coaching au sein de l'organisation.

Cette coresponsabilité coach-prescripteur est essentielle pour ne pas démarrer un travail sur des bases erronées.

3) Peut-il y avoir incompatibilité d'interventions du coach ?

Une bonne règle déontologique est sans doute celle de ne pas confier à un même coach deux personnes d'une même ligne hiérarchique (manager puis subordonné ou inversement).

Le prescripteur peut se donner également des règles propres à son registre de valeurs : par exemple ne pas travailler avec des coachs pratiquant des métiers pouvant induire une manipulation du sujet (un membre du groupe citant en exemple l'astrologie).

La règle des compétences s'applique également en coaching : tout coach n'est pas forcément polyvalent pour pratiquer à la fois du coaching d'équipe et du coaching individuel.

4) Comment et pourquoi le coach est-il choisi ?

Nous sommes tombés d'accord pour dire que le choix s'exerçait à 3 niveaux : manager/prescripteur, DRH, consultant. Le choix de plusieurs coach pour un coaching est courant et s'applique selon différentes formes : de 2 à 3 coach différents, équilibre homme/femme,... L'expérience de certains prescripteurs semble montrer que le choix favorise chez certains coachés le recours au coach qui bousculera le moins (principe homéostasie). Souvent le coaché choisit le dernier coach vu (phénomène d'approfondissement de la demande avec chaque entretien). Il est fréquent que le choix du coaché se porte sur un coach de sexe opposé.

5) Synthèse

Une éthique du coaching se construit autour d'un partage de pratiques, donc d'un dialogue à partir d'un vécu. Faute de pratique, il est difficile de se donner des règles.

Un travail de formation/information des acteurs RH reste encore à faire pour que le coaching puisse vraiment être exercé dans de bonnes conditions. L'effort de formation au coaching des décideurs en RH est une bonne chose car elle favorise la compréhension des processus en jeu lors d'un coaching.

Un acteur en RH est un chercheur de solutions qui ne se trouvent pas toutes dans le coaching. Il faut surtout éviter le risque d'un enfermement du coaching dans une image « solution de dernière chance ». Le coaching doit trouver sa place et rien que sa place dans le dispositif des outils de développement des ressources humaines.

Annexe C – Compte rendu détaillé du travail du sous-groupe E : autour de la personne du coach

Minutes rédigées par Christine Coustal

1) Comment et pourquoi le coach est-il choisi ?

Tous les cas de figure existent mais il y a majoritairement 2 étapes

- choix de l'entreprise (par processus de référencement ou choix du RH)
- choix du coaché

Quelquefois il y a 3 étapes : choix de l'entreprise qui donne des noms de coachs au manager, lui-même en sélectionne et redonne de 1 à 3 noms au coaché

Discussion autour du fait de ne donner qu'un seul nom :

Dans quels cas ?

- les RH ou le manager pensent que le coaché ne saura pas choisir
- pour éviter au coaché de choisir le coach qui le remettra le moins en cause ... ou /et ne pas laisser le pouvoir au coaché (systémique Malarewicz)
- dans tous les cas cela nécessite de travailler la demande en amont pour définir quel coach convient à quelle personne et demande

Se pose la question de qui choisit ? L'entreprise ou le coaché ? Formulation « je te donne », « je te donne pas » ...

2) Comment concilier démarche commerciale et coaching ?

- Prix de marché entre 250 et 500 / heure ; ce prix baisse depuis 2 ans du fait de la concurrence
- Témoignage d'une entreprise qui a référencé des coachs en faisant le choix des plus chers
- Réussir ses missions est la meilleure vente
- lien avec les services achats
- la démarche commerciale du coach est en lien direct avec son éthique
- certains coachs sont référencés car ils savent surtout « se vendre » dans ce genre de processus
- il doit y avoir un équilibre entre les pouvoirs respectifs des RH et des achats

3) Incompatibilités

- unanimité sur le fait de s'interdire de coacher en même temps un n+1 et un n ; éventuellement avec un décalage dans le temps mais alors penser que cela aura nécessairement une incidence sur le travail de coaching. Ok le coach peut prendre de la distance, gérer cette situation mais quid de ce qui se passe dans la tête du coaché ?

- attention en coaching interne à la proximité au sein d'une même structure
- pas quand il y a un lien entre le coach et l'entreprise (ex coach ami ou famille du patron), un lien entre le coach et le coaché (ex famille, lien hiérarchique etc.)

4) Compatibilité entre éthique du coach et éthique de l'entreprise

- le coach doit connaître l'entreprise, son marché, son activité, sa culture, ses valeurs et ne pas être en désaccord (ex militant anti nucléaire au CEA ou chez Areva)

- discussion autour du biais. Le coach doit être conscient de sa subjectivité et la travailler. Se dire objectif est à questionner.

5) Que peut gagner le coach à refuser un coaching ?

- de la crédibilité mais attention aux discours « commercial » avec de faux cas de refus

Quand refuse-t-il ?

- demande d'une pratique de coaching qui n'est pas la sienne

- contradiction avec des règles de bonne conduite (coacher un manager et un collaborateur, coacher une équipe et un membre de l'équipe, ...)

- rappel de la position de la SFCoach qui n'accrédite pour l'équipe qu'en plus de l'accréditation pour l'individuel

- le coaching d'équipe existait avant le coaching individuel

- discussion autour du co-coaching, co-développement, de la possibilité de former des managers et / ou des tuteurs à la posture de coach

6) Existe-t-il une limite à la confidentialité ?

A l'unanimité NON et toute info donnée à l'entreprise doit l'être en présence du coaché

7) Difficultés éthiques spécifiques au coaching interne ?

Risque plus fort d'influence, la structure peut plus facilement mettre la pression sur le coach, en même temps il est plus libre de refuser un coaching car l'incidence économique est moindre (salaire idem), quid de l'évolution professionnelle des coachs internes au sein de l'entreprise ?

Insister encore plus sur la notion de confidentialité et de vigilance, importance accrue du cadre et des règles

« faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait »

Différenciation coach, tuteur, mentor

Constat après ces échanges : on a beaucoup parlé du coach (ok c'est le thème), de l'entreprise (là ce n'est pas le thème seulement qui l'implique) et très, très peu du coaché !!!

Annexe D – Le coaching selon la SFCoach

Texte fourni par la SFCoach

Au service des personnes et de l'entreprise, le coaching intervient aux confins du développement professionnel de la personne et celui de l'entreprise.

La compétence spécifique du coach repose sur sa capacité à aider son client, personne ou équipe, à élaborer ses solutions propres. Le coach ne sait pas à la place de son client. Sa valeur ajoutée consiste à stimuler la recherche de solutions créatives et adaptées à la situation, en co-construisant des scénarios de progrès.

Méthodes et outils

Selon la SFCoach, le coaching repose sur des méthodes issues d'approches variées, d'analyse, de diagnostic, de questionnement ou d'entraînement, issues des sciences humaines et sociales. Forme rigoureuse de dialogue, il requiert des capacités d'écoute active et de stimulation de la réflexion en vue de l'action.

Expert de l'accompagnement dans le champ professionnel, le coach s'appuie sur trois champs de connaissance : celle du psychisme humain, des relations humaines, enfin des entreprises, organisations et groupes sociaux. Conscient de la dimension sociale de son activité, il prend en compte le contexte, les objectifs et valeurs en jeu pour chaque problématique : sa vocation n'est ni de formater des individus ni de conseiller, mais de contribuer au développement d'une personne sociale.

www.sfcoach.org