

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ;
Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence

Artikel: Errances et déviations du coaching

Autor: Besson, Bernard

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-141344>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 10.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

ERRANCES ET DÉVIANCES DU COACHING

Bernard BESSON

Membre fondateur de COACHING-services

Lutry, Suisse

bbesson@coaching-services.ch

www.coaching-services.ch

Le coaching est assez souvent présenté comme la panacée et la démarche actuelle permettant de s'approcher de la Réussite. Est-ce une réalité ou un leurre ? En va-t-il toujours pour le mieux ou parfois aussi pour le moins bien ?

Dans les propos qui suivent nous avons voulu mettre en exergue quelques déviations possibles, comme certains débordements. Nous les avons rencontrés dans notre pratique ou au cours d'échanges et aussi sur la base des prises de positions de nombreux auteurs.

Cela nous apparaît comme d'autant plus important et opportun, qu'il en va du coaching un peu comme de la prose pour Monsieur Jourdain. Depuis belle lurette, des personnes - avisées ou non - ont adopté une attitude de coaching et pratiquent cette forme de relation d'« aide ».

1. Une confusion de concepts

Il règne une confusion certaine, notamment en Europe, sur le concept de coaching. Et chaque auteur avance sa définition afin de fournir un cadre à ses propos ; ce qui nous semble utile, mais néanmoins délicat. En effet, les prémices sur lesquelles repose telle ou telle définition peuvent être assez différentes en termes conceptuels.

Les références premières, par rapport au coaching, sont empruntées au domaine sportif. Dans ce champ, le coach fonctionne en délivrant les messages normalisants et à suivre pour assurer la réussite du sportif. Nous nous trouvons donc dans le champ d'un expert qui apporte son savoir au sportif. Et ce dernier doit le respecter et le suivre au risque de courir à une exclusion ou à un licenciement.

Que le coaching s'adresse à une personne –quelle que soit sa position- ou à une équipe de

direction ou autre dans une organisation, il est envisagé plutôt comme une relation proche de et basée sur la maïeutique. L'axiome de base est que la personne ou l'équipe possède en elle tout ou l'essentiel de ce dont elle a besoin pour assurer sa réussite. Le coach est à sa disposition pour l'aider à trouver, en elle, les leviers de son succès. Ce qui est visé, c'est l'appropriation par le coaché des moyens lui permettant très rapidement de gagner en autonomie et en responsabilisation.

Le fait que le concept de coaching n'ait pas encore fait l'objet d'une définition consensuelle, conduit chaque coach à proposer des pratiques qui sont plus proches de ce qu'il affectionne et sait bien faire, que de modes d'interventions calibrés et codifiés.

2. Du coaching à l'expertise et au conseil

Nous avons constaté que bien des fois, sans l'annoncer ouvertement, tel ou tel coach apporte des conseils, des trucs, des modes d'agir, de penser aussi, qui vont soumettre le coaché à une approche de « mentoring » ou de conseiller de conscience ! Est-ce bien cela que le coaché souhaite, désire ? Et comment le savoir si ce n'est en le lui demandant. Sans vouloir faire une chasse aux sorcières, il est cependant judicieux de souligner ici les dérapages possibles conduisant à des formes de soumission à celle ou celui qui sait et guide ses adeptes.

De façon un peu provocatrice, nous pouvons dire que chaque fois qu'un coach parle, il empêche le coaché de parler ; chaque fois qu'il donne un conseil, il maintient le coaché dans une situation de dépendance et ne vise ainsi plus l'objectif d'autonomie ¹.

3. Réussir avec gloriole

S'il est merveilleux pour le coach de constater les progrès, les améliorations, les découvertes d'un possible par le coaché, il est encore plus prodigieux pour le coach de ne pas se parer des plumes du paon.

En effet, c'est le coaché qui fournit le travail principal et non le coach. Ce dernier est là pour accompagner le coaché dans son parcours comme un suiveur, prêt à intervenir sur demande, mais pas comme un entraîneur qui tire le coaché en avant.

Or, parfois, au travers de certaines attitudes développées par des coaches, des observateurs pourraient s'offusquer – à juste titre, selon nous – des prétentions de paternalité revendiquées. C'est d'ailleurs un aspect que nous retrouvons aussi lorsque certains coaches « vendent » leurs services en arguant ou laissant entendre qu'ils peuvent tout résoudre et répondre avec succès à n'importe quelle situation. Ce mode de présentation n'a guère de consistance au-delà de l'apparence séductrice.

Nous pensons que le respect de règles éthiques et d'une déontologie serait impérativement

de mise. Parmi celles-ci, nous mentionnerons volontiers : par rapport au coach lui-même le fait de rester conscient de sa relation de pouvoir avec le coaché, la maîtrise de ses convictions et de ses émotions pour ne pas en faire des obstacles, la patience nécessaire pour respecter les stades et les rythmes du coaché notamment. Par rapport au coaché, nous aimerions souligner le fait de croire aux ressources du coaché, de le conduire à prendre ses propres décisions de manière autonome, de refuser le mandat si l'approche coaching ne s'avère pas la meilleure. Par rapport à l'organisation, veiller à la culture et aux valeurs développées et à leur acceptabilité pour moi coach ; le respect de la confidentialité et ce malgré des pressions possibles, m'assure du libre choix du coaché par rapport à sa hiérarchie et à son organisation. Il y a possibilité de s'interroger sur la reconnaissance et le respect de telles règles. Et ceci notamment pour éviter des déviances ou des aliénations inconscientes.

Notre expérience nous montre et nous démontre, tous les jours, que l'efficacité d'une action de coaching dépend essentiellement du coaché lui-même. Certes le coach se doit parfois – souvent – de sortir des sentiers battus, de dépasser l'utilisation stéréotypée ou codifiée d'exercices, d'approches, de méthodes pour s'engager dans le domaine de la créativité, de l'incertain où se trouvent souvent les solutions novatrices et bénéfiques.

Le coach est là pour faire entrevoir des voies nouvelles, inexplorées jusque-là au coaché et c'est ce dernier qui décide de s'y engager et de les exploiter.

Les mérites d'une action réussie de coaching reviennent donc prioritairement au coaché et aucun coach ne saurait déceimment s'en parer.

C'est donc bien des attitudes empreintes d'humilité, de simplicité authentique, de discrétion, qui correspondent le mieux à un coach, que ce soit dans sa manière d'être, d'entrer en relation, de se présenter et de faire valoir son travail et de parler des réussites qu'il a obtenues. La première place sur le podium appartient au coaché, le coach étant dans son ombre.

4. Faut-il être incompetent pour être coaché ?

Le coaching ne connaît pas, semble-t-il à l'heure actuelle, le même engouement en Europe qu'aux Etats-Unis.

Cette différence est basée sur des mentalités et des valeurs différentes. En effet, la réaction première à une proposition de coaching, faite par un manager en Suisse à l'un de ses collaborateurs fut une forme de déni : « Cela veut-il dire que je ne sais pas manager mes collaborateurs ? », telle fut la question posée en réaction à la suggestion.

Nous pouvons donc nous demander s'il faut aller mal, ne pas gérer de manière adéquate ses affaires, pour bénéficier d'un coaching.

En cas de coaching développé dans une organisation, la crainte d'être mal vu et mal apprécié par son entourage conduit, au-delà du refus premier, à la réalisation d'une action des plus confidentielle, comme menée dans l'ombre. Rien ne devant transparaître ; même et surtout dans la note d'honoraires du coach. C'est un peu comme s'il était honteux de reconnaître une difficulté momentanée et la formulation d'une demande d'« aide ». Nous entendons souvent l'expression : « je vous avoue... ». Manifester une demande d'« aide » est encore vécu comme un tabou, comme une action honteuse.

En société, face à autrui on va bien, ou on fait semblant, ou réellement on disparaît de la scène momentanément pour se « guérir ».

Ne serait-ce pas un jeu au sein de la « gentry » américaine, notamment, que de mettre en évidence les services fournis par un psychologue, un coach, des coachs auxquels se confier ?

Le coaching permet de prendre du recul, dans des situations où les habitudes, la routine, la place accordée de manière prioritaire soit à la rationalité soit aux émotions peuvent obstruer l'analyse des processus, des apprentissages acquis.

5. Les pressions des cultures et valeurs d'organisation

L'esprit qui souffle tempétueusement dans nombre d'organisations aujourd'hui et qui pousse chacun à la réussite - à défaut à la porte - est grand.

Réussir, améliorer les performances sont des leitmotifs quotidiens qui façonnent nos cerveaux. Nous sommes de plus en plus amenés – condamnés – au succès, à des résultats toujours et toujours meilleurs. Ces aspects économique-culturels conditionnent les changements que peuvent amener des coachings individuels, d'équipe ou d'organisation.

C'est dans cette période cyclonique que le coaching se situe et se développe aujourd'hui, rencontrant de forts vents contraires.

L'attitude d'« aide », de soutien, le rôle social des entreprises tendent à s'estomper au profit des chiffres consolidés de manière sommative et trébuchante.

Le coaching vise à développer l'autonomie, la responsabilisation de la personne du coaché, en privilégiant ses capacités d'augmenter la maîtrise de son environnement et des processus qui s'y développent. Ce coaching peine donc à trouver sa place et la reconnaissance de son utilité dans cet univers.

Le coaching ne s'accommode guère de managers développant une attitude directive, qui décident – trop – à la place de leurs collaborateurs, qui n'acceptent pas l'erreur occasionnelle, qui privilégient fréquemment les résultats par rapport aux collaborateurs, et visent notamment le zéro défaut.

Le coaching ne peut trouver une place que dans les organisations qui reconnaissent le pouvoir différencié de chaque collaboratrice et chaque collaborateur, qui acceptent leurs compétences spécifiques et en tirent parti, qui valorisent donc les résultats positifs tant des personnes que des équipes, qui font place au droit à l'erreur et qui développent un état d'esprit et des comportements accordant une prépondérance aux moyens et occasions d'améliorations plutôt qu'aux sanctions.

6. Etre manager et coach

Cette double vision, développement et amélioration versus sanction, hante le manager auquel il est demandé de devenir coach de ses collaborateurs. Et ceux-ci ont de la peine à accepter cette double casquette, craignant que leur confiance ne les desserve plutôt que ne les aide.

Le manager a une position hiérarchique qui l'oblige à fixer des objectifs, des seuils d'exigences et des taux de résultats qui, au moment de leur évaluation, vont servir à sanctionner ou à récompenser le collaborateur.

Comment, à côté de cette fonction de leadership, d'encadrement, le manager peut-il être coach à part entière de ses collaborateurs, visant avant tout leur développement, leur autonomie, et mettant en avant leurs compétences plutôt que leurs manques et ce en l'absence de jugement ?

Nous pensons que le manager peut développer le plus souvent possible un état d'esprit de coach pour renforcer l'« empowerment » de ses collaborateurs. Il ne peut cependant être complètement coach sans péjorer certains aspects de sa fonction d'encadrement.

C'est d'ailleurs, sans doute, en raison de cette ambiguïté que nombre d'actions de coaching au sein d'organisations sont confiées à des coachs externes à l'entreprise. Ces derniers n'ont aucun pouvoir hiérarchique et sont donc plus disponibles pour travailler en pleine confiance avec le coaché et plus libres de proposer l'exploration de voies « cachées » si cela peut s'avérer utile.

Cette ambivalence peut devenir insupportable, tel cet exemple que nous avons vécu : lorsqu'un manager, en accord avec le directeur des ressources humaines, demande un coaching pour un cadre intermédiaire sur sa manière de gérer son équipe. Or, au moment où le bilan de cette action de coaching fut réalisé entre le manager, le directeur des ressources humaines le coaché et le coach externe, le manager n'écouta guère les propos du coaché, son collaborateur, et indiqua - ex abrupto - de toute façon la décision de son licenciement avait déjà été prise. Quelle casquette ce manager portait-il, à ce moment, de manière prépondérante : celle de coach ou celle de manager hiérarchique ? La confusion a été grande et la révolte à son aulne.

Il nous semble donc essentiel que le manager conserve sa fonction première et ne s'immisce pas dans les arcanes des relations d'« aide » au-delà des exigences de sa fonction et de l'organisation.

7. Qui est le coaché dans une organisation ?

Intervenir dans une organisation à la demande de la hiérarchie peut amener bien des confusions.

En effet, lorsque nous recevons, en tant que coach externe, une demande d'intervention, nous pouvons ou devons nous demander qui formule la demande, qui l'a initiée, pour qui ? Et de surcroît nous demander quel rôle chacun de ces partenaires joue dans la situation ? Rien n'est aussi simple qu'il n'y paraît : telle est notre conviction au fil des demandes que nous avons enregistrées et acceptées.

D'ailleurs, dans une organisation, l'expression du mandat est le plus souvent le fait soit du hiérarchique direct par lui-même, soit une expression par un collaborateur des ressources humaines qui relaie la demande d'un supérieur hiérarchique qui en est à l'origine. C'est très rarement le fait du bénéficiaire lui-même.

Nous pouvons alors nous demander : « Comment la formulation arrive-t-elle au coach extérieur ? Quelle est sa conformité avec l'expression première ? » Si nous gardons à l'esprit la déformation - quasi obligatoire - du message par la retransmission d'un émetteur à un autre récepteur et ainsi de suite, nous allons nécessairement demander une nouvelle formulation - si possible écrite - des attentes et des objectifs.

Au-delà de cette clarification, nous devons garder à l'esprit l'environnement dans lequel est formulée cette demande. S'agit-il d'une opportunité offerte au collaborateur pour remédier à une difficulté momentanée qui est de facto acceptée ? S'agit-il d'une attente visant à conduire le collaborateur à un ou des changements de comportement profonds ? Ou s'agit-il aussi d'un prétexte hypocrite, une décision de rupture de relation étant déjà quasiment prise ? Avec toutes les nuances que la combinaison des divers éléments permet.

Pour quels objectifs le coach va-t-il œuvrer ? Qui va-t-il servir ? Et en vue de quel(s) résultat(s) ?

Il nous apparaît comme essentiel d'éclaircir les divers aspects mentionnés, notamment, et de les poser sur la table afin que les parties prennent conscience du cadre du coaching et des libertés possibles d'action pour les divers protagonistes.

Il nous est aussi arrivé de constater que le bénéficiaire du coaching n'est pas nécessairement la personne idoine. Parfois un coaching nous a été demandé pour un collaborateur, et au fur et à mesure de l'avancement du travail, il nous est apparu que le manager aurait dû en être le premier bénéficiaire. Que faire alors et comment agir au travers des instances hiérarchiques, alors que nous avons souscrit à la notion de confidentialité ?

Il nous a été donné quelquefois de pouvoir partager avec un représentant des ressources humaines ces difficultés rencontrées et, avec son accord, de prendre directement contact avec le hiérarchique pour lui faire part de nos propres observations concernant son fonctionnement. La limite de nos propos nous a été imposée par la confidentialité que le coach garantit au coaché. Dès lors, nous ne pouvions que parler des attitudes et comportements développés par le hiérarchique et de leurs impacts sur nous-même, comme si nous étions à la place du collaborateur. Cela nous a permis parfois de faire évoluer la relation entre le manager et son collaborateur.

Garder une lucidité certaine et un recul permettant l'analyse, sont des qualités dont doit impérativement disposer un coach externe, et qu'il lui est d'ailleurs plus facile d'utiliser que s'il est interne à l'organisation.

8. Le coaching est-il un investissement lourd et cher ?

Deux conceptions d'une intervention de coaching sont généralement proposées et s'opposent.

D'une part, nous trouvons la notion de « package » minimum établi comme principe d'action de coach ou à la suite de l'analyse de la demande. D'autre part un travail à la demande, plus centré sur les besoins réels ressentis par le coaché et acceptés par le coach comme base même du processus de coaching : le coaché est le « champion », c'est lui le capitaine de son coaching.

Dans cette deuxième acception, le coach travaille sans durée pré-établie, sans un nombre fixé de séances. A la rigueur, il détermine une première période courte de travail, suggère à son issue un bilan permettant soit de poursuivre si nécessaire et ce à la demande du coaché, soit de conclure, en accord avec ce dernier.

Le coaching se justifie fortement lorsqu'il est proposé pour aider à la mise en pratique de notions connues mais parfois délaissées par le coaché jusqu'à ce jour. Il s'agit donc d'apporter une « aide » sur mesure, taillée aux dimensions du coaché, qui soit très ciblée sur sa personne, compte tenu de sa personnalité et de son fonctionnement dans son environnement, notamment.

Cela dépasse bien sûr ce qui peut être fait en formation, dans un séminaire, qui s'adresse à un groupe de personnes, ayant parfois le même environnement - mais pas toujours - et ayant à chaque fois des personnalités différentes.

Le coaching est une intervention très ciblée, visant « juste » l'atteinte des objectifs déclarés du coaché. Cette conception a permis le développement d'une approche centrée sur les solutions qui se distingue d'autres formes d'« aide ». Ces dernières sont notamment très présentes, à notre connaissance, en France et parfois aussi en Suisse. Elles se rapprochent de ce que d'aucuns considèrent comme une thérapie ou une action de développement personnel.

Il est certain que les coachs ayant une formation de base reposant sur des aspects psychologiques auraient tendance à présenter une approche qui prend en compte non seulement ce que la personne demande mais aussi parfois ce qui, selon eux, se cache derrière la première attente exprimée. Nous entrons ainsi dans des actions se déployant sur un temps moyen à long (deux mois et plus) avec un nombre de séances supérieur à dix.

Dans une approche centrée exclusivement sur l'atteinte des objectifs présentés par la personne, le travail se fait dans un laps de temps court (quelques semaines) et un nombre de séances souvent inférieur à dix.

Les investissements nécessaires et les frais engagés sont donc très différents selon la formule proposée par le coach : de quelques centaines à plusieurs milliers de francs.

Un investissement « Formation en séminaire » de l'ordre de Fr. 300.- à Fr. 700.-, voire plus, par personne et par jour, ne saurait être simplement rapproché d'une action de coaching dont les contenus, les objectifs ne sont pas directement comparables.

Nous trouvons là des éléments qui distinguent et différencient la grande confection du sur-mesure ou partiellement sur-mesure.

Par ailleurs le coaching peut être considéré comme un investissement cher, s'il s'agit d'une action de la dernière chance, telle que proposée parfois à des collaborateurs dans des entreprises.

Il peut être pris comme un investissement très raisonnable, voire bon marché, lorsque les résultats permettent au coaché de se sentir mieux, de fonctionner de manière plus fluide et adaptée, et de répondre mieux aux attentes de l'encadrement dans une entreprise.

Nous avons souligné plusieurs axes de déviance possible d'actions de coaching qui, sans nul doute, peuvent créer des heurts et des malheurs dans une relation de confiance. Il appartient à chaque coach, d'une part d'appliquer des règles d'éthique strictes et de bénéficier d'une propre supervision sur sa manière d'agir, et d'autre part au coaché de s'assurer des compétences appliquées par le coach qu'il aura choisi et de garder sa liberté pour rompre une relation qui pourrait s'avérer insatisfaisante. Ce sont ces règles qui guident de plus en plus de coachs et d'organismes de coaching dans l'élaboration de partenariat afin de renforcer la qualité des services rendus.

Puissions-nous chacune et chacun apprendre à nous servir au mieux des forces prodigieuses qui fondent une relation de coaching satisfaisante et porteuse de fruits prometteurs.

NOTE

- 1 Voir à sujet l'article de J.-M. Vuagniaux dans le présent dossier, intitulé «Coach et/ou conseiller».

Bibliographie

- BESSON B., VIGANO V., VUAGNIAUX J.-M. (2000). *L'Art du coach: une nouvelle maïeutique*. Ed. COACHING-Services.
- DELIVRE F. (2002). *Le métier de coach*. Editions d'Organisation.
- DEVILLARD O. (2001). *Coacher*, Dunod.
- FORESTIER G. (2002). *Regards croisés sur le coaching*, Editions d'Organisation.
- GAUTIER B., VERVISH M.-O. (2000). *Le manager coach*, Dunod.
- GOLEMAN D. (2000). *L'Intelligence émotionnelle*. Ed. J'ai lu, 2 tomes.
- HEVIN B., TURNER J. (2001) : *Manuel de coaching*, Dunod.
- MOTTAS J.-D. (2003). *Coaching*. Cours à option, HEG Fribourg.

