

Certificat universitaire UCL-ICHEC en

Executive Master en Business Coaching

Année académique 2009-2010

Executive coach, le garagiste des organisations ?

Entre définitions, postures, compétences et paradoxes :

regards croisés sur le coaching en entreprise

Travail de fin de formation présenté par **Jean-Paul Minet**
pour l'obtention du Certificat universitaire en
Executive Master en Business Coaching

Table des matières

Introduction.....	3
Executive coaching : quoi, pour quoi, pourquoi, comment ?.....	5
Qu'est-ce que l' « executive coaching » ?.....	6
A propos de l'accompagnement	8
Les finalités et le positionnement du coaching.....	10
Des critiques sociologiques, principalement « latines ».....	10
... aux perceptions anglo-saxonnes	12
Une troisième voie : un chemin possible pour un positionnement de coach « éthique » ?	16
Compétences : expérience de vie, expérience d'entreprise, formation psychologique, travail sur soi et outils spécifiques.....	22
Ce qu'en disent les coachs praticiens avec formation psychologique	23
Un regard de sociologue et une vue de la réalité de terrain.....	25
Ce qu'en disent les associations de coachs	26
Ethique et déontologie	29
Les chartes des associations.....	29
Quelques balises éthiques complémentaires.....	31
Conclusions	32
Le parcours « Executive Master en Business Coaching » : pistes de réflexion	33
L'EMBC : pour quoi et pour qui ?	33
Le dispositif pédagogique	34
De l'importance des compétences relationnelles	34
La structuration du parcours	35
Quelques pistes complémentaires	36
Bibliographie	38

Introduction

Lorsque, en février 2009, j'ai entamé la formation « Executive Master in Business Coaching » (EMBC), organisée pour la première fois à l'UCL, mon objectif semblait clair : obtenir les compétences et outils nécessaires pour pratiquer le métier de coach en entreprise, ainsi que leur évaluation et validation par une institution de réputation et crédibilité internationales.

Aujourd'hui, à l'issue de ce parcours, alors que la voie vers une activité professionnelle de coaching aurait pu être tracée, j'ai souhaité saisir l'opportunité de ce travail de fin de formation pour clarifier quelques questions fondamentales. En effet, dès le début du parcours de formation, a émergé la difficulté d'articuler l'apprentissage de connaissances et de modèles théoriques d'une part, et l'acquisition de savoir-faire et savoir-être d'autre part, les premiers étant explicitement déclarés comme base indispensable aux seconds. En outre, lors de la journée d'évaluation finale elle-même, une autre ambiguïté était formellement exprimée : « Pourquoi devriez-vous avoir une confiance différente dans votre coach que dans votre garagiste ? ». Le coach serait-il donc un « mécanicien » des ressources humaines, apportant ses compétences organisationnelles aux blocages explicitement identifiés, développant docilement les compétences relationnelles de managers submergés, en les aidant ici à définir des objectifs SMART, ou en orchestrant là-bas des feedback de type « 360° » ? Le travail réflexif au sein de l'espace relationnel intersubjectif serait-il « zone interdite » aux coaches ?

Espérant trouver facilement des réponses claires, concrètes et argumentées dans la littérature, mes recherches m'ont rapidement fait percevoir combien l'ensemble du champ du coaching est traversé de paradoxes et de questions ouvertes, habité autant de détracteurs radicaux que de praticiens enthousiastes. L'intensité des débats et travaux est notamment illustrée par la quantité de publications récentes relatives au coaching. Ainsi, la revue *Consulting Psychology Journal : Practice and Research* a publié une série de volumes spécifiquement dédiés au coaching en 1996 (Vol 48, 2), 2001 (Vol 53, 4), 2004 (Vol 56, 4), 2005 (Vol 57, 1) et 2008 (Vol 60, 1). La revue *Communication et organisation* a consacré son volume 28 (en 2005) au coaching. De même pour la *Revue Internationale de psychosociologie* qui y a consacré son volume XII,27 (2006) : « *Le coaching, entre psychanalyse et problem solving* ». Pour sa publication du premier semestre 2011, cette dernière revue a par ailleurs lancé un appel à contribution¹ sur le thème « Les traverses du coaching », sous la direction de Sybil Persson, professeure associée de l'Université de Nancy (ICN Business School et Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises).

Par ailleurs, l'espace conceptuel que l'on devine entre les monographies telles que, d'une part, « L'empire des coaches, une nouvelle forme de contrôle social » (Gori R., Le Coz P., 2006) ou « L'ère du coaching, critique d'une violence euphémisée » et, d'autre part « Les responsables porteurs de sens » (Lenhardt, 1992, 2010) ou encore « La face cachée du coaching » (Desgraupes P., Morin J.-M., 2007) illustrent bien tant l'ampleur que l'intensité de certains débats.

Face à cette multitude de points de vue et analyses, au milieu de ces débats passionnés, il m'a paru essentiel de tenter de clarifier ma future « identité coach » éventuelle. L'essentiel de mon travail a donc constitué en une recherche bibliographique avec, pour objectif, l'élaboration de pistes de réponses aux questions suivantes :

¹ Voir <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/appels-com/appel-rip-traverses-coaching.pdf>

- pour qui, pour quoi et pourquoi exercer une pratique de coach ? Quelles sont mes intentions et mes valeurs ? A l'heure où le « marché » et la dérégulation qu'il impose ont été institués en fins en soi plutôt qu'en moyens au service d'un bien-être humain équitablement partagé, le coaching ne serait-il qu'une farce inventée pour faire désirer aux managers et autres responsables ce que précisément les plus-values des actionnaires nécessitent en termes d'efficacité, performance et croissance ? Est-il possible, en tant que coach d'entreprise, de contribuer *au juste partage de nos finitudes existentielles* (Arnsperger, 2005)?
- quelle est la spécificité de la posture coach que je souhaite adopter : consultant, expert, « aidant », mentor... ?
- en fonction de la posture ainsi choisie, quelles sont les compétences à acquérir ou développer ?

L'ensemble de ces questions sera abordé dans le corps de cet ouvrage (« Executive coaching : quoi, pour quoi, pourquoi, comment ? ») à partir d'une revue de la littérature scientifique, l'analyse du discours de quelques associations reconnues (définitions, socles de compétences et chartes déontologiques) et plusieurs monographies choisies.

Je conclurai ce travail par quelques pistes de réflexion par rapport à la formation EMBC telle qu'elle a été organisée à l'UCL en 2009-2010. Nous avons en effet eu le privilège de constituer la première cohorte formée à l'UCL ; je souhaite témoigner ici de ma reconnaissance et exprimer mes remerciements à l'équipe responsable de la formation, tant pour l'ambition portée en élaborant et organisant cette formation, que pour les ajustements apportés en cours de parcours sur base des demandes formulées par les participants. J'ai l'espoir que, parmi les pistes de réflexion proposées en fin de travail, quelques unes feront écho et contribueront ainsi à l'œuvre collective.

Executive coaching : quoi, pour quoi, pourquoi, comment ?

Comme mentionné dans l'introduction, le champ du coaching est traversé de nombreux paradoxes, de visions spécifiques, souvent opposées, et de définitions peu claires quand elles ne sont pas antagonistes. Déjà en 2003, la presse grand public se faisait l'écho, sous la plume d'Armand Hatchuel (2003), des questionnements que suscite cette démarche.

Qu'en dit-on dans la littérature ? Et plus spécifiquement qui dit quoi ? Qu'en disent également les coachs, les coachés et les commanditaires ? Quelles sont les définitions proposées par les principales associations ? Quelles sont les chartes éthiques de ces associations ? L'objectif de ce travail de recherche, en grande partie bibliographique, est double : d'une part, il s'agit d'une démarche conceptuelle de clarification des aspects « constitutifs » du métier d'executive coach² ; d'autre part, sur base de cette clarification, je souhaite élaborer une ligne de conduite plus personnelle, en identifiant les valeurs et choix que, le cas échéant, je poserai dans le cadre d'une pratique de coach (interne ou externe).

² Dans mon travail de recherche et d'analyse, je me suis focalisé sur le coaching individuel. Le coaching d'équipe pose très probablement d'autres questions et implique des compétences spécifiques additionnelles.

Qu'est-ce que l' « executive coaching » ?

D'emblée, la définition même du coaching d'entreprise constitue la première embûche : comment analyser et se positionner par rapport à une pratique dont on trouve autant de définitions que d'écoles et de praticiens ? Les grandes associations de coaching proposent en effet chacune leur définition propre du coaching. Citons, pour exemple :

International Coach Federation³

« The ICF defines coaching as partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential. »

Société Française de Coaching (SFCoach)⁴

« Le coaching professionnel est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. »

Fédération Francophone de Coachs Professionnels⁵

« Le coaching est un processus d'accompagnement qui favorise la prise de conscience par une personne (ou un groupe/équipe) de ses modes de fonctionnement, avec l'objectif de dépasser la situation dans laquelle elle se trouve et d'atteindre ses objectifs professionnels et/ou personnels qu'elle s'est fixés en toute autonomie. »

Association for coaching⁶

Personal/Life Coaching

« A collaborative solution-focused, results-orientated and systematic process in which the coach facilitates the enhancement of work performance, life experience, self-directed learning and personal growth of the coachee. »

Executive Coaching

« As for personal coaching, but it is specifically focused at senior management level where there is an expectation for the coach to feel as comfortable exploring business related topics, as personal development topics with the client in order to improve their personal performance. »

De manière intéressante, l'Association Européenne de coaching⁷ reconnaît, dans sa définition même, la nécessité d'une clarification à partir de l'établissement de normes :

« Le terme "coaching/mentoring" est utilisé pour décrire tous types de coaching et de mentoring pouvant intervenir dans un cadre professionnel ou personnel. L'EMCC reconnaît l'existence de nombreux types de coaching et de mentoring, et une définition de leurs diverses formes s'avèrera nécessaire lorsque des normes plus détaillées auront été produites. »

Remarquons, parmi les définitions de ces quelques associations, que les deux définitions anglophones pointent plus spécifiquement vers la performance : « ...pour maximiser le potentiel... » ou « ... performance au travail... », alors que les associations francophones évoquent, elles, le « ...développement du potentiel... » ou « ... atteindre des objectifs fixés en toute autonomie... ». Le monde anglo-saxon assumerait-il plus ouvertement sa finalité opérationnelle au service de

³ <http://www.coachfederation.org/>

⁴ <http://www.sfcoach.org/>

⁵ <http://www.ffcpro.org/le-coaching/>

⁶ <http://www.associationforcoaching.com/about/about03.htm>

⁷ http://www.aecoaching.eu/site/Code_de_deontologie_EMCC-119.html

l'entreprise, alors que l'approche francophone prétendrait placer l'individu au centre de la démarche ?

Pour tenter d'offrir une vision synthétique, Persson et Bayad (2007) ont analysé les définitions issues des sources suivantes, dont la publication s'est répartie entre 1992 et 2006 : 50 ouvrages sur le coaching, 15 témoignages de coachs, 8 périodiques professionnels, 4 articles de la littérature managériale et 9 articles de la littérature académique. Malheureusement, l'origine géographique des sources n'est pas spécifiée.

Qui ?		Comment ?		Où ?		Pour quoi ?	
Personne	54	Accompagnement	40	Entreprise	24	Objectif	26
Équipe	25	Aide	28	Situation	22	Performance	18
Manager	15	Relation	17	<i>Professionnel</i>	13	Développer	16
Individu	149	Processus	9	Travail	10	Permettre	12
Dirigeant	5	Formation	6	Organisation	8	Atteindre	12
Quelqu'un	3	Comportement	6	Vie	7	Améliorer	12
<i>Professionnel</i>		Apprentissage	5	<i>Changement</i>	4	Potentiel	11
		<i>Changement</i>	5			Responsabilité	9
		<i>Professionnel</i>	2			Meilleur	7
						Viser à	7
						<i>Professionnel</i>	7
						But	6
						Optimiser	6
						<i>Changement</i>	3

Tableau 1 : les mots les plus utilisés dans les définitions du coaching (extrait de Persson et Bayad (2007))

Il nous a paru intéressant d'inclure en annexe (annexe 1) une liste explicite de définitions tirée de Fatien (2008a), qui, elle-même, les a reprises du travail doctoral de Persson-Gehin (2005). Nous avons également intégré le tableau qui classe ces définitions en fonction du bénéficiaire de l'intervention de coaching :

- l'organisation, via l'individu (O/I) : 6 définitions
- l'individu, quel que soit son cadre (I) : 6 définitions
- l'individu et l'organisation, de manière indistincte (IO) : 7 définitions
- l'individu dans le cadre organisationnel (I/O) : 34 définitions

Nous sommes bien ici au creux d'un des premiers paradoxes du business coaching : financé la plupart du temps par l'entreprise, peut-il avoir comme finalité le développement de la personne ? Même si le contrat tripartite de coaching explicite les objectifs, comment concilier les objectifs implicites de toute entreprise (performance au service de la profitabilité financière) avec le développement des individus qui la constituent ? Même D. Jaillon (2008), ancien président de la SFCoach, reconnaît ce dilemme dans son discours d'ouverture de la journée « Ethique et coaching » du 24 juin 2008 :

« 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 ?⁸ »

Je reviendrai plus en détail sur les aspects éthiques dans le troisième chapitre

⁸ Jaillon (2008), p. 12

Je terminerai cette section en précisant la définition que je souhaite retenir :

« Le coaching est un processus d'accompagnement de personnes (managers ou équipes), dans une situation d'entreprise, en lien avec des objectifs de performance, de développement ou d'amélioration de compétences ».

Cette définition m'apparaît personnellement comme pertinente pour plusieurs raisons : mes expériences professionnelles antérieures, tant comme coopérant volontaire que comme chef d'entreprise puis comme informaticien, employé d'une institution universitaire, m'ont convaincu que de nombreuses situations professionnelles problématiques résultent, au moins en partie, d'un déficit en communication. Par ailleurs, formé de longue date en Communication Non Violente⁹, je suis convaincu des potentialités de développement et d'évolution des personnes. Pour ces raisons, j'estime qu'une **posture d'accompagnant** (plutôt que d'expert ou conseiller), offrant un espace d'écoute, de questionnement et d'accueil du (des) coaché(s), est la mieux à même à susciter le développement des personnes et des groupes. En outre, la performance et les compétences ne peuvent être isolées ou séparées du développement général de la personne. Il importe donc pour moi d'inclure cet aspect développemental dans la définition.

A propos de l'accompagnement

Il pourra sembler au lecteur que la définition du coaching proposée plus haut « noie le poisson » en ce sens que le terme accompagnement est, lui aussi, sujet à explicitation. Nous présentons ci-dessous quelques regards d'auteurs de référence.

Beauvais (2003), définit l'accompagnement comme suit:

« On convient qu'accompagner n'est ni diriger, ni guider, ni suivre, et que c'est à la personne accompagnée que revient la décision d'aller où elle veut, comme elle veut et quand elle veut et non à celle qui l'accompagne ; l'accompagnant partage un bout de chemin avec l'autre, en tant que ressource mise à sa disposition, soutien, miroir, et s'il peut se faire aidant c'est parce qu'il est suffisamment présent sans jamais être envahissant¹⁰».

Toujours à propos de la posture d'accompagnement, qui s'avère particulièrement pertinente pour appréhender la complexité, citons encore Maëla Paul (2009) qui lui a consacré un article très fouillé dans la revue *Savoirs* :

« L'accompagnement apparaît ainsi comme un projet multidimensionnel délibérément construit, un processus paradoxalement finalisé mais sans but final qui doit son intérêt au fait que dans des situations complexes, il s'avère plus pertinent que le mode de relation archétypal de l'expert.¹¹ »

Y. Richez (2006), se référant également à Paul (2004), identifie « quatre idées sous-jacentes de l'accompagnement :

- **secondarité** : celui qui accompagne est second, au sens littéral du terme (secondus), c'est-à-dire suivant : il n'a pas la primauté ;
- **ensemble** : il y a établissement d'une unité impliquant des relations entre les éléments de ce binôme ;
- **cheminer** : inclut l'idée de direction ou d'orientation, d'une distance à parcourir ;

⁹ processus formalisé par Marshall Rosenberg, élève puis collègue de Carl Rogers, en lien avec l'approche humaniste (centrée sur la personne)

¹⁰ Beauvais (2003), p. 2

¹¹ M. Paul (2009), p. 46

- **transition** : *liée à une circonstance, une actualité, un événement, une situation, un état des choses présent à un moment donné, l'accompagnement est temporaire, occasionnel.*¹² »

¹² Richez (2006), p. 240

Les finalités et le positionnement du coaching

Des critiques sociologiques, principalement « latines »...

Pour le psychanalyste Roland Gori et le philosophe Pierre Le Coz (Gori & Le Coz, 2006 ; Gori & Le Coz, 2007), les origines sportives du coaching sont à l'image de son rôle d'outil d'asservissement au service de la performance économique, utilisé comme « airbag psychoaffectif¹³ » pour des individus sous pression et vulnérables. Selon eux, c'est la perte générale de repères qui a ouvert la porte au coaching (« L'érosion de la figure du Père omnipotent et omniscient a préparé le champ libre aux coachs. La mort de Dieu fût la naissance des coachs¹⁴ »). Véhiculant, d'après eux, « l'idéologie que les objectifs existentiels de l'individu coïncident avec les exigences productivistes de l'entreprise¹⁵ », le coaching « accomplirait la dissolution néolibérale de la frontière entre aspirations personnelles et intérêt collectif »¹⁶... « cette confusion néolibérale des genres aboutit à la psychologisation de tous les problèmes sociaux et à la socialisation de l'intime¹⁷ ».

Pour le philosophe Rappin (2006), par son injonction au coaché à s'analyser, se comprendre et se construire soi-même (la connaissance de soi, l'autonomie et la responsabilité du coaché, chères aux coachs), le coaching est une forme moderne de la transparence, résultante d'un long processus historique qui « *vise à tout dire sur tout, à tout montrer, tout exposer au grand jour : rien ne doit rester secret ou mystérieux, il faut dissiper les moindres brumes. De plus, tout ce qui a été dévoilé doit être utile et inséré dans une opérationnalité immédiate*¹⁸. » Pour lui donc, le coaching serait le crime parfait en ce qu'il procède du dévoilement le plus total de la subjectivité (et donc de sa mort) pour l'inscrire dans le projet opérationnel de l'utilitarisme contemporain.

Geneviève Guillaume, professeur de communication à l'Université de Paris 13, quant-à-elle, souligne les paradoxes qui traversent la démarche de coaching, instituant ainsi une forme de violence « euphémisée » auprès des coachés (Guillaume, 2009). Nous en relèverons deux :

- avec un contrat payé la plupart du temps par l'autorité hiérarchique (ou DRH), la démarche est présentée comme dans l'intérêt, au service du coaché ; n'y-a-t'il pas contradiction dans l'organisation même du dispositif ?
- présenté comme un dispositif d'accompagnement professionnel, le coaching valorise aussi le développement personnel ; il en résulte une oscillation entre apprentissage de nouveaux comportements et recherche d'authenticité. Les coachs se refusent à faire de la psychothérapie, mais les références aux courants, écoles et pratiques thérapeutiques sont légion.

Daphné Duvernay (2005) montre pour sa part combien l'apparition du coaching, comme prolongement du courant de la programmation neurolinguistique (PNL), correspond à un changement de paradigme organisationnel, évoluant de *l'homo economicus* vers *l'homo communicator*. Elle est par ailleurs très critique quant aux bases soi-disant scientifiques du coaching qu'elle réduit à des « *effets de discours qui accompagnent le changement organisationnel.* »

¹³ Gori & Le Coz (2007), p. 88

¹⁴ Gori & Le Coz (2006), p. 28

¹⁵ Gori & Le Coz (2007), p. 75

¹⁶ Gori & Le Coz (2007), p. 79

¹⁷ Gori & Le Coz (2007), p. 80

¹⁸ Rappin (2006), p. 206

Selon Eric Pezet (2005), le coaching viserait à une meilleure gestion de soi, ce qui suppose une perception de son propre comportement ; il fait donc appel à l'examen de soi : prendre conscience de ses émotions ou de ses schémas d'action pour les modifier si nécessaire. Le coaching offrirait donc un espace transitionnel (notion reprise de Winnicott (1955)) où l'individu se place en retrait du monde pour réinventer la place qu'il peut y tenir. Constatant simultanément que les ouvrages et écrits sur le coaching euphémisent la relation au pouvoir, Pezet tente alors d'éclairer comment cet espace transitionnel permettant le souci de soi se constitue au creux de la subordination légale du manager à l'entreprise. Se basant sur l'observation participante au sein d'un groupe de managers de ressources humaines de 6 entreprises françaises souhaitant améliorer leur pratique du coaching de managers, Pezet montre que cet espace est « *sous surveillance* ». Le coaching évoluera d'une pratique de développement de l'autonomie à une pratique disciplinaire, en fonction du degré de surveillance exercé sur elle, image de la physique du pouvoir (selon Foucault (1973)) de l'entreprise. En résumé donc, c'est la culture de l'entreprise en général, et plus particulièrement ses conceptions et attitudes par rapport au pouvoir qui influencera le type de coaching possible en son sein : la culture peut être « instrumentale » (utilisée, déployée, développée au service des intérêts dirigeants), ou médiatrice entre des stratégies individuelles diverses et variées et les objectifs de l'entreprise (elle est alors en partie également le produit de ces interactions stratégiques).

Analysant les pratiques de développement personnel utilisées dans une multinationale du conseil en stratégie, Valérie Brunel (2005a) montre comment des pratiques managériales utilisant certains outils présentés comme favorisant le développement personnel (p.ex. MBTI et 360°) forment en fait un processus d'adaptation fort efficace aux exigences de l'organisation en favorisant l'intériorisation du pouvoir organisationnel. Dans un autre article (Brunel (2005b)), l'auteure questionne les critiques des sociologues du travail (principalement en France) sur la pratique du coaching importée d'Outre-Atlantique et pose ensuite la question de savoir s'il faut valoriser les pratiques réflexives (coaching) pour leurs principes émancipateurs ou les stigmatiser au nom de leurs propriétés conformantes ? Selon elle, en prescrivant les codes utiles du rapport à soi et à autrui, ces pratiques contribuent à faire fonctionner la forme de pouvoir morale et intériorisée que prescrit le discours managérial. Elle conclut comme suit :

« Le pouvoir est nécessaire dans les organisations, en tout premier lieu pour organiser l'action. Cette forme-là de pouvoir n'est sans doute pas pire qu'une autre, à condition de savoir la décrypter, et de ne pas prendre son discours coopératiste, humaniste et égalitariste pour autre chose qu'un discours de la régulation sociale¹⁹ ».

Amado (2004) attribue le succès du coaching à l'échec des formations comportementales, l'omniprésence de l'idéologie de la performance, la montée de l'individualisme (« *Le succès du coaching peut être considéré, de ce point de vue, comme un échec du collectif²⁰*») et du psychologisme, la parabole sportive et l'émergence d'un marché inespéré pour managers en reconversion ou psys en mal de clientèle. Il craint les effets pervers de la « gonflette narcissique », qui coupe des autres et érige le moi en modèle, ainsi que piège de la réussite tendu au coach et au coaché via le contrat signé avec l'organisation.

¹⁹ Brunel (2005b), p. 31

²⁰ Amado (2004), p. 45

A travers l'analyse de contenu de 72 articles ou documents relatifs au coaching dans la presse économique française ciblant les cadres, Christine Chambeffort (2005) étudie le message véhiculé par les coachs. Elle constate d'abord que cette presse économique sert de vitrine au coaching, via, par exemple, les rubriques signées par des coachs, abordant souvent des situations concrètes et utilisant couramment le mode impératif. Les coachs s'y présentent comme neutres et « pacifistes », dans un langage empreint d'émotions. Analysant les attitudes valorisées et dévalorisées, elle postule alors l'existence sous-jacente d'une morale de l'action, de l'effort, de la modération et du contrôle, de la responsabilité et centrée sur l'individu (évoquant la morale puritaine de Max Weber). En cohérence avec le système organisationnel paradoxant mis en lumière par Aubert et de Gaulejac (1991), certaines de ces valeurs sont effectivement paradoxales : individualisme et collaboration, réflexivité et réactivité, comportements et compétences. Dans ces systèmes, l'individu n'aurait plus le choix qu'entre adhésion ou soumission. L'auteur termine en pointant une opposition entre cultures anglo-saxonne, considérant l'entreprise comme une organisation rationnelle du travail, et latine, où l'ordre et désordre coexistent, avec leur cortège de règles écrites et non écrites.

De manière générale donc, ces auteurs, pour la plupart sociologues, psycho-sociologues ou psychanalystes français, considèrent que le coaching utilise les tendances narcissiques des individus (et idéal de Soi), pour qu'ils intériorisent « subrepticement » les normes de productivité et de performance en vigueur et, finalement, souhaitent ce que le monde économique attend d'eux. Selon eux, le coaching constitue bien une prise de pouvoir euphémisée. Cette « radicalité » de la littérature sociologique française est reconnue par Persson (2006), dans son article d'introduction au n° spécial de *La revue Internationale de Psychosociologie* consacré au coaching (2006, Vol XII, 27) :

« La connaissance, quand elle regarde le management, est de nature mixte et évolutive. Elle procède à la fois de la communauté des chercheurs, mais également de celle des praticiens. De plus, elle évolue sous les poussées de l'environnement socio-organisationnel sur lequel elle agit aussi. Cette posture suppose une démarche de sociologie symétrique, difficile en France où la tradition d'une sociologie critique est fortement ancrée.²¹ »

Il est intéressant de noter par ailleurs que, dans ce n° spécial de *Revue Internationale de psychosociologie*, plusieurs articles ont été rédigés par des auteurs praticiens du coaching ne possédant pas de formation académique en psychologie, sociologie ou psychosociologie. Gageons qu'il s'agit là d'un signe d'une amorce d'ouverture...

Combinant une enquête auprès de sociétés du CAC40, l'analyse de la littérature relative à la médiation et une analyse de cas, Vernazobres (2006) conclut que le coaching, s'il participe bien d'un processus de régulation sociale, peut néanmoins opérer cette fonction sous la forme d'une médiation plutôt qu'un d'un contrôle : l'organisation doit tenir compte des individus pour les attirer et les mobiliser. A ce titre, moins critique que les auteurs cités plus haut, il considère donc que le coaching est complémentaire au travail sur l'organisation qu'il ne court-circuite donc pas d'emblée.

... aux perceptions anglo-saxonnes

A ce stade de la réflexion, surpris par l'absence d'auteur anglo-saxon parmi les références de la littérature scientifique que j'ai collectées dans un premier temps, à partir des pistes bibliographiques fournies tout au long de l'EMBC, j'ai souhaité élargir la base de réflexion en tentant d'identifier une éventuelle critique anglo-saxonne du coaching. Puisque la majorité des critiques du monde

²¹ Persson (2006), p. 13 (souligné par nous)

francophone que j'ai analysée est formulée par des sociologues, j'ai souhaité découvrir le point de vue des sociologues anglo-saxons sur le sujet. Mais, à ma grande surprise, je n'ai trouvé aucun article comportant dans le titre le mot « coaching » parmi les revues anglo-saxonnes de sociologie suivantes²² :

- Critical sociology, University Oregon, Dept Sociology
- Contemporary sociology, American sociological association
- American Journal of Sociology, University of Chicago Press
- British Journal of Sociology, London school of economics and political sciences
- Current sociology, International sociological association
- Irish Journal of Sociology, sociological association of Ireland
- Sociology, British sociological association

Sans prétendre avoir cherché parmi toutes les revues pertinentes, je m'étonne cependant du faible nombre de critiques apparentes du coaching dans le mode anglo-saxon. En effet, la plupart des articles relatifs au coaching sont publiés dans des revues de psychologie appliquée (cfr. tous les numéros spéciaux de *Consulting Psychology Journal : Practice and Research* dédiés au coaching) ou de management. Ils se focalisent sur ses aspects opérationnels (en termes de modèles, de feedback, d'outil, d'efficacité, de compétences) et sont souvent écrits par des auteurs avec formation de psychologues. Ces derniers semblent d'ailleurs revendiquer fortement cette compétence psychologique comme garantie d'un coaching professionnel.

Il s'agit bien, dans cette optique-ci, de modifier des comportements et de développer des compétences au service de la performance managériale, pour le bénéfice de l'entreprise : il y a quelque chose qui ne « marche » pas et qu'il faut corriger. La question du positionnement « éthique » et des paradoxes inhérents au processus de coaching sont beaucoup moins explicites.

Par exemple, dans une publication récente, alors qu'ils s'emploient à identifier les modèles implicites qui guident le processus de coaching, Barner et Higgins (2007), rappellent néanmoins clairement l'intention première:

« A final cautionary note is that coaching is about helping individuals achieve and meet organizational expectations²³ ».

Le message est on ne peut plus clair!

L'étude empirique de Kombarakaran et al. (2008), qui analysèrent les résultats du coaching de 114 managers et 42 coaches, illustre également cette vision, mais de manière implicite. Ils identifient 5 domaines d'amélioration possibles justifiant une intervention de coaching: management des personnes, relations avec les responsables hiérarchiques, fixation d'objectifs et de priorités, engagement et productivité, dialogue et communication. Les conditions nécessaires pour atteindre ces résultats incluent la sélection des coaches, le support organisationnel à la démarche de coaching (« culture du mentorat »), l'implication des coachés, et la participation active de leurs responsables.

²² Il est à noter que je n'ai pas non plus trouvé, à partir du moteur de recherche des bibliothèques UCL, de revue de psychosociologie en anglais. Ces deux mondes seraient-ils hermétiques l'un à l'autre au-delà de l'Atlantique (ou du Channel)

²³ Barner & Higgins (2007), p. 155

Toujours dans la même optique opérationnelle, avec l'intention de clarifier le processus de coaching lui-même, Gregory, Levy et Jeffers (2008) développent un modèle du feedback, comme pièce essentielle de l'amélioration de la performance managériale via des modifications de comportement. Ces auteurs identifient plusieurs étapes dans le processus de coaching : l'événement déclenchant la demande de coaching, l'établissement de la relation, la collecte de données (p.ex. 360°), l'utilisation du feedback (fixation d'objectifs, apprentissage comportemental), le résultat (à évaluer avec de feedback complémentaire).

Feldman et Lankau (2005) tentent, dans un article de revue, de fournir un cadre de réflexion pour des recherches théoriques et empiriques ultérieures. Ils constatent d'abord la distinction usuelle entre le coaching et le conseil (focalisé sur l'opérationnel et/ou stratégique), l'orientation de carrière (l'objectif est alors de changer de travail), le mentoring (informel, de longue durée, en interne) et la thérapie (chez un thérapeute dûment certifié, pour traiter des pathologies diagnostiquées, sans limite de temps fixée a priori). Ils proposent néanmoins de ne pas se focaliser sur la détermination de limites précises, mais proposent de se focaliser sur des familles de « comportements coach », suivant les services demandés et/ou les résultats attendus. Se posant ensuite la question de la qualification/formation nécessaire des coachs (face à l'absence actuelle de normes et cadre légal), ils se réfèrent à d'autres études qui identifient les compétences psychologiques et l'expérience du monde de l'entreprise comme souhaitées, sans que des critères précis n'aient jusqu'à présent permis de mesurer l'efficacité plus grande de l'une ou l'autre formation. Ils conseillent alors de plutôt se focaliser sur les processus de sélection des coachs par les entreprises. Si les résultats attendus du coaching impliquent des changements de comportements managériaux avec amélioration présumée de la performance de l'organisation, ils constatent néanmoins que les études rigoureuses sont peu nombreuses. Ils passent en revue une dizaine d'études empiriques (conduites de 1997 à 2004) qui évaluent les effets suivants : réactions affectives des coachés, apprentissage (nouvelles compétences), nouveaux comportements et résultats organisationnels, les premières étant souvent les seules utilisées. Les auteurs proposent donc de définir des protocoles d'analyse rigoureux, avec évaluation pré- et post-coaching, notant que des résultats de groupe (tels que 360° ou productivité de groupe) permettraient peut-être d'évaluer les effets organisationnels, qui sont par nature difficiles à mesurer. Concernant le processus de coaching lui-même, ils identifient, dans la littérature, quatre phases majeures : collection d'informations, feedback, sessions périodiques et évaluation. Ils entrevoient l'intérêt de combiner les recherches sur le coaching et le feedback (360°), ainsi que l'approfondissement de la phase de contractualisation (rejoignant ainsi indirectement les questions de « compatibilité », évoquées plus haut, entre performance organisationnelle et besoins individuels). Ils classent enfin les approches comme psychodynamiques, comportementales, centrées sur la personne, cognitives et systémiques. Plutôt que de comparer des approches, ce qui semble peu faisable, les auteurs proposent de se concentrer sur des éléments de processus qui favorisent (ou freinent) le processus de coaching.

Tout comme les auteurs précédents, Joo (2005) passe en revue la littérature antérieure pour constater les mêmes ambiguïtés à propos de la définition du coaching, des approches différentes (plutôt comportementales ou psychodynamiques) et des résultats observés. A partir de là, l'auteur propose un cadre de référence conceptuel pouvant servir de base, selon lui, à des développements et recherches ultérieurs. Ce modèle conceptuel est repris à la figure 1 ci-dessous.

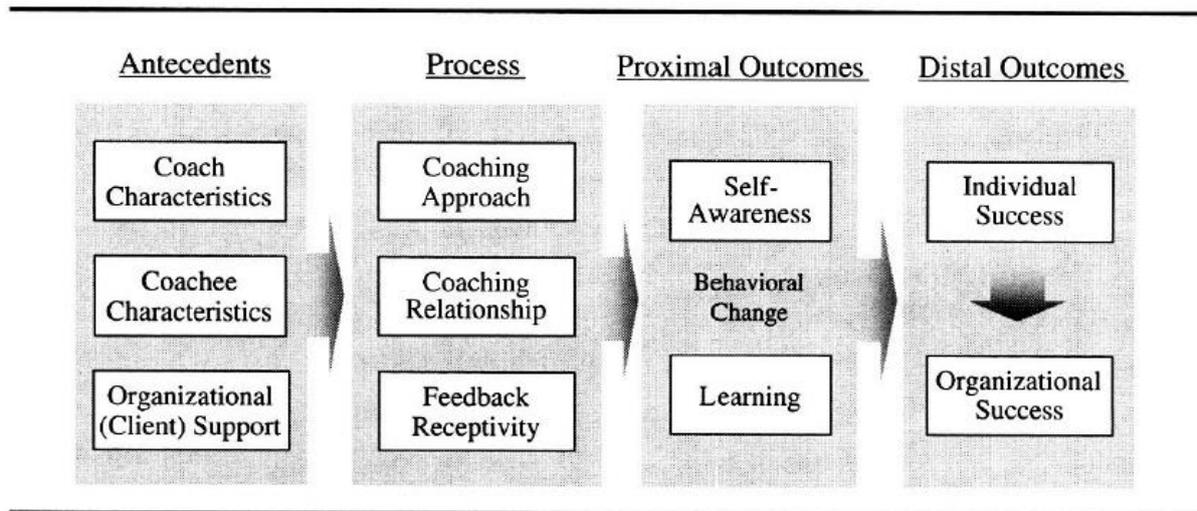


Figure 1: un cadre conceptuel pour un coaching réussi (d'après Joo (2005))

Il associe ce modèle aux postulats suivants :

- l'intégrité, la confiance, l'expérience et le stade de développement avancé du coach vont impacter positivement le processus de coaching et ses résultats ;
- le background académique du coach va influencer son approche (plutôt relation d'aide ou apprentissage), et donc affectera le processus de coaching et ses résultats ;
- l'implication du coaché, en s'alliant avec celle du coach, aura un impact positif sur sa réceptivité au feedback et sur les résultats du coaching ;
- un coaché désireux d'apprendre aura une plus grande réceptivité au feedback et de meilleurs résultats qu'un coaché soucieux de performance ;
- un support organisationnel important, incarné par les directeurs et les ressources humaines, aura un impact positif sur le processus global de coaching, et donc sur ses résultats ;
- une approche de type « relation d'aide » aura un impact sur la conscience de soi, alors qu'une approche développementale aura plutôt un impact en termes d'apprentissage ;
- un bon « match » et une bonne relation entre coach et coaché est bénéfique ;
- la réceptivité au feedback du coaché aura un impact positif sur les changements de comportements via la conscience de soi et l'apprentissage, et donc sur le succès individuel et organisationnel ;
- une conscience de soi aiguisée menant à des changements de comportements aura un impact positif sur le succès individuel, particulièrement sur la satisfaction psychologique ;
- l'apprentissage menant à un changement de comportement aura un impact positif sur le succès individuel, particulièrement sur la performance et la satisfaction professionnelle (carrière) ;
- le succès individuel objectif (extrinsèque) et subjectif (intrinsèque) aura un impact positif pour l'organisation.

Comme on le voit sur le schéma, l'organisation est en position ultime...

Les questions du choix et de la sélection d'un coach ainsi que du contrat sont abordées par Sherman & Freas (2004). Pour eux, le coaching participe d'une ré-humanisation des fonctions managériales. Reconnaissant l'individualité des personnes, ce qui explique son succès, le coaching ne peut être

quantifié. Sa mise en place nécessite une relation triangulaire entre coach, coaché et l'organisation. Un coaching réussi suppose la qualification des trois partenaires :

- le client : est-il prêt pour le coaching ? Y-a-t'il un plan général de changement stratégique de l'organisation, dans laquelle l'intervention de coaching s'insère ?
- le coach : puisqu'il n'y a pas de certification unanimement reconnue, la sélection est délicate (choix sur base de références antérieures, personnalité, « insight », expérience professionnelle antérieure)
- le coaché : est-il prêt et motivé pour le coaching ? A-t'il le soutien de la hiérarchie ? L'investissement est-il rentable pour l'organisation ?

Toute relation triangulaire générant des conflits, il est nécessaire de contractualiser assez tôt et régulièrement en définissant des objectifs mesurables, qui maximisent les intérêts mutuels : plus les discussions seront franches et ouvertes, meilleur sera le coaching. Le processus de contractualisation lui-même permet déjà un recadrage des parties.

Une troisième voie : un chemin possible pour un positionnement de coach « éthique » ?

Comment interpréter et intégrer ces analyses au terme de ce parcours de formation en coaching d'entreprise à l'UCL ? Faudrait-il donc renoncer à la pratique de coaching, à l'instar de Gori & Le Coz, selon qui « *le coaching devrait être interdit au nom de la santé publique*²⁴ » ? Ou bien se résigner en fermant les yeux sur les contradictions, paradoxes et écueils qui la traversent ? Est-il en fin de compte possible de définir une identité et une posture de coach « éthiques » ?

Tout d'abord, comme identifié par Chambefort (2005), et comme le suggèrent les définitions du coaching présentées en début de chapitre, le monde latin semble beaucoup plus allergique à la performance organisationnelle, qu'il perçoit comme contradictoire avec les valeurs d'autonomie et de responsabilité personnelles. Si l'on consulte la littérature anglo-saxonne, même publiée par des psychologues ou psychiatres, le coaching y est présenté comme une approche pertinente pour le développement du leadership. Par exemple, parmi les articles publiés dans le numéro spécial de 2008, vol 60 (1), de la revue *Consulting Psychology Journal : Practise and Research* (publiée par l'American Psychological Association), volume entièrement dédié au coaching, aucun ne remet en question le bien-fondé du coaching. Par contre, de nombreux coachs ont une formation de psychologue ou psychiatre, et de nombreux articles identifient les compétences requises pour un coaching professionnel, tendent à modéliser le processus de coaching ou à définir un cadre conceptuel pour l'étude de la discipline. Influence donc de la culture donc, et peut-être aussi de la place et de l'image des sociologues, psychologues et psychanalystes dans ces cultures.

Par ailleurs, les jeux de pouvoir font partie intégrante des organisations (cfr. par exemple E. Friedberg (1988)) ; à ce titre, le coaching, même s'il participe d'une forme euphémisée de pouvoir, n'est pas intrinsèquement négatif. C'est plutôt le contexte général de l'entreprise, la conception du pouvoir qui le sous-tend et l'intention de la pratique de coaching qui détermineront ses modalités d'usage et le sens qu'il véhicule. Comme le suggère Brunel (2005b), citée ci-dessus, il est important d'éclairer les enjeux et de rester conscient de ses paradoxes.

²⁴ Gori & Le Coz (2006), p 168

Faisant suite à son analyse, évoquée ci-dessus, Amado (2004) propose quelques pistes pour un coaching socialement utile :

- une réflexion systémique autour de la démarche de manière à cerner les véritables enjeux et clarifier la relation tripartite ;
- commencer le coaching par une recontextualisation et dépsychologisation systématique pour contrecarrer la pression psychologisante et la culpabilité qui en résulte ;
- utilisation des phénomènes transférentiels pour saisir dans l'ici et maintenant de la relation les problèmes existants pour le client dans son milieu de travail, sans que le coaching ne devienne une psychothérapie ;
- le coach ne peut se placer au service exclusif de l'organisation mais aide à appréhender la personne et son rôle (pas seulement les comportements dits organisationnels).

Pauline Fatien (2008b), à partir de l'analyse des discours formulés à l'égard des clients potentiels, identifie, derrière des pratiques hétérogènes, un positionnement adaptatif homogène : le coaching comme réponse adaptée à un environnement difficile, l'adaptation de la personne bénéficiant d'un coaching, et une posture coach adaptée aux besoins du coaché. En questionnant le couple « hétérogénéité des pratiques » vs « homogénéité adaptative », elle postule que l'hétérogénéité constitue un facteur de réassurance, de détournement et d'appropriation. Le « flou » qui entoure ces pratiques ouvrirait des marges de manœuvre autorisant ainsi chacun à y trouver son compte, en cohérence avec le comportement stratégique des acteurs dans l'organisation tel qu'explicité par Crozier et Friedberg (1981). Dans une autre publication, remarquable, Fatien (2008a) propose trois modèles GRH possibles sous-tendant la contribution possible de l'intervention de coaching :

- l'homogénéité adaptative impliquerait une **vision instrumentale** : l'objectif est d'atteindre un idéal organisationnel par le développement instrumenté des personnes via un discours sur l'adaptation individuelle ;
- la diversité des pratiques permettrait un **arbitrage managérial** : les managers sont des « acteurs » au sens de Crozier et se comportent donc de manière stratégique en profitant de marges de manœuvre découlant de ces hétérogénéités de pratiques ;
- la prise en compte, dans le coaching, de la complexité et des conflictualités convoque un modèle de « **dialectique de la complexité** ». Elle explicite ce point de vue comme suit :
« S'appuyant sur une conflictualité structurelle et structurante, ce paradigme est proche du troisième modèle de GRH décrit par Brabet de « gestion des contradictions » qui conçoit l'organisation comme un système psycho-socio-politique où prévaut la logique dialectique de l'ordre et du désordre dans un contexte de remise en cause de l'harmonie entre les intérêts individuels et les objectifs organisationnels. En particulier, les objectifs seulement économiques sont questionnés et on s'interroge sur la finalité de la production, tout en prenant en compte les contradictions de l'organisation capitaliste (comme les antagonismes entre capital et travail). Intégrant un paradigme de la complexité, le rôle de la GRH est de trouver des dispositifs de médiation qui tenteraient de minimiser les conflits, tout en reconnaissant leur existence, puisque leur résolution est illusoire²⁵ ».

Le tableau de l'annexe 2 reprend une synthèse de ces trois modèles.

Une autre excellente synthèse conceptuelle intégrant les différents points de vue est proposée par Sybil Persson (2009a), qui rejoint la troisième voie proposée par Fatien (2008a) (dialectique de la complexité) en ce sens qu'elle refuse d'évacuer les paradoxes mais invite au contraire à leur

²⁵ Fatien (2008a), p. 11

explicitation. Dans une méta-analyse des études empiriques effectuées en France entre 2003 et 2008, elle constate d'abord que ces études, principalement qualitatives, peuvent difficilement être généralisées, et qu'elles sont marquées par l'empreinte disciplinaire ou théorique des auteurs qui les ont conduites. En préliminaire, elle montre que, de manière générale, face à des analyses sociologiques très critiques se déploie une littérature à vocation gestionnaire qui, tout en reconnaissant ses ambiguïtés, considère le coaching comme une voie de développement possible pour les managers (dans la tradition du souci de soi, reprise par Michel Foucault). Elle propose ensuite une grille de lecture qui positionne le coaching à l'intersection de deux axes : l'acteur et la question du lien d'une part (axe vertical), le sujet et la question du sens d'autre part (axe horizontal) (figure 1). Je ne peux résister à citer deux phrases extraites de la conclusion de cet article :

« En considérant les recherches empiriques recensées comme des fables de qualité ayant une vocation à transmettre une morale (en terme de responsabilité), il semble plus important d'élever le niveau de conscience des acteurs du coaching, notamment les prescripteurs et pourvoyeurs avérés ou potentiels, que de raffiner une praxis par un surcroît de technicité. La réussite d'un coaching procéderait davantage de la posture organisationnelle et managériale de ceux qui le prescrivent pour le laisser agir et fonctionner que de la stricte compétence des coachs ou des coachés²⁶ ».

Il me semble aussi utile d'inclure ci-après le tableau récapitulatif explicitant la figure 1, et proposant une lecture anthropologique de l'accompagnement (tableau 2).

²⁶ Persson (2009a), p14

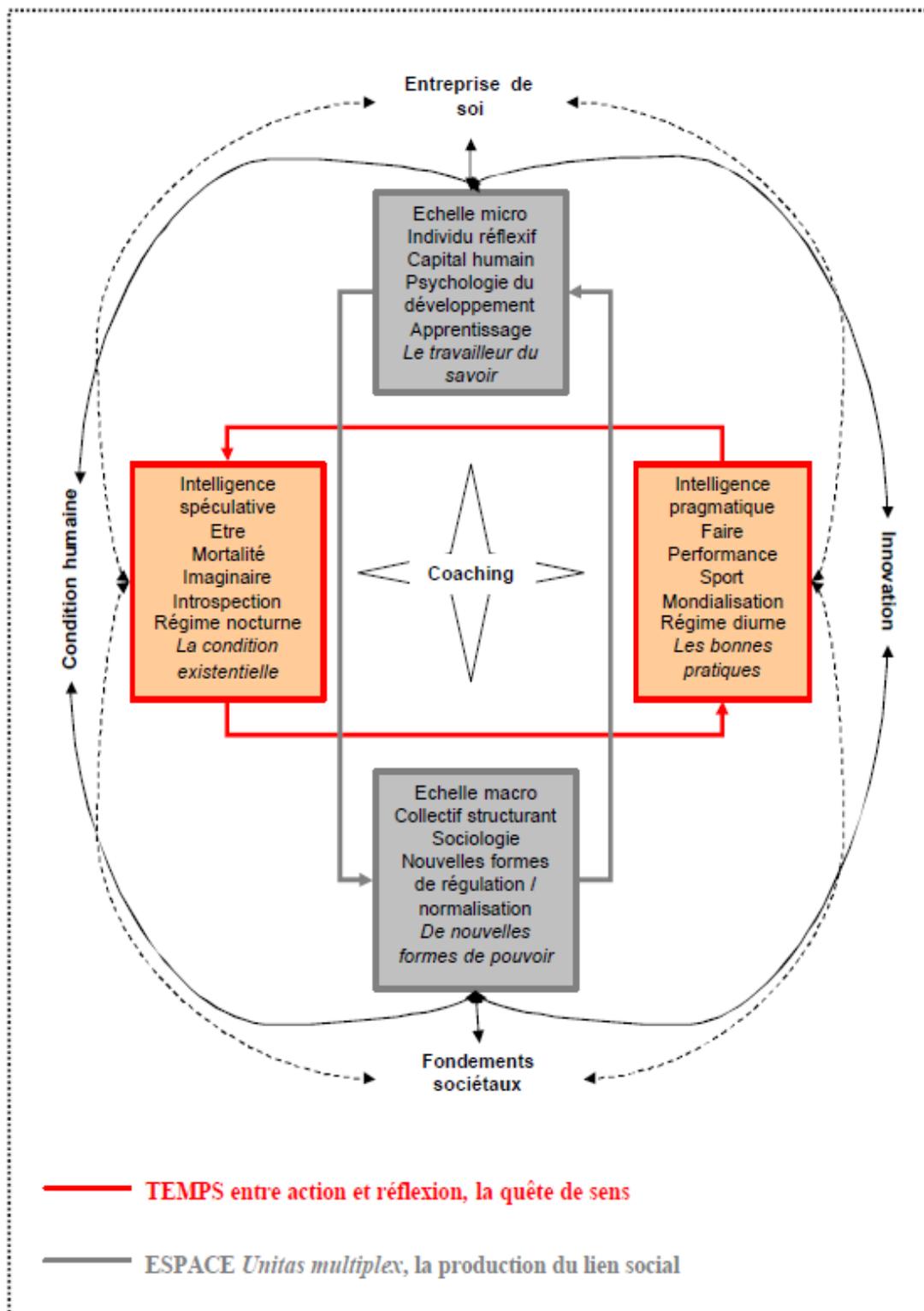


Figure 2 : une configuration de l'objet de recherche : la vue du point coaching (extrait de Persson (2009a))

<i>Dialectique clé</i>	<i>Questions majeures</i>	<i>Recadrage à opérer sur</i>	<i>Enjeu dans l'organisation</i>	<i>Rôle du coach</i>	<i>Cheminement du coaché</i>
Liberté déterminisme <i>Le statut de l'acteur</i>	La souffrance L'exploitation La rupture	L'espace de liberté	Le lien social dans l'entreprise et le phasage entre l'individu et le système	Le tiers médiateur Eclairer la grammaire sociale	Le Tiers Instruit L'apprentissage par le métissage (Serres, 2000)
<i>« Aucun apprentissage n'évite le voyage (...) Car il n'y a pas d'apprentissage sans exposition, souvent dangereuse à l'autre » (Serres, p. 28-29)</i> <i>« Le transfert est l'entre-deux espace, où un espace tiers s'impose, se suppose (...) deux êtres se parlent et sont pris dans un même lien qui les prend par les deux bouts » (Sibony, 2003, p. 373)</i>					
Action-réflexion <i>La posture du sujet</i>	Le mal La destruction La mort	L'exercice de la responsabilité	Le sens existentiel du travail et l'activation de l'implication personnelle dans le projet entrepreneurial	Le tiers accoucheur Enchanter le vécu existentiel	De la différence à l'entre-deux L'origine en partage (Sibony, 2003)
<i>« A quoi bon vivre si nul jamais n'enchant le monde. Comment et où habiter s'il n'existe aucun lieu enchanté au milieu des destructions » (Serres, 2000, p. 241)</i> <i>« Toute représentation donne rendez-vous à l'irreprésentable (...) : le divin, l'inconscient, le réel » (Sibony, 2003, p. 263)</i> <i>« La condition humaine est le carrefour des épistémologies, le lieu des interférences, grâce auquel s'opère la transmutation des significations » (Gusdorf, 1977, p. 255)</i>					

Tableau 2 : vers une anthropologie de l'accompagnement (extrait de Persson (2009a))

J'apprécie particulièrement cette synthèse parce qu'elle met en évidence des points de vue qui semblent s'opposer, mais qui participent pourtant, au creux de leur opposition même, de notre condition humaine : besoin d'évolution, de croissance (cfr. performance sportive, exploration spatiale,...) face à la finitude existentielle (transcendance, art, sens, introspection) d'une part ; individu en situation d'apprentissage, d'évolution face à la normalisation sociétale d'autre part. Elle me permet de faire le lien avec la pensée de Christian Arnsperger. A partir d'une étude critique du modèle capitaliste, qu'il perçoit comme une logique auto-entretenu et non-appropriée apportant des réponses uniquement matérielles à des besoins existentiels (Arnsperger, 2005), Arnsperger se pose en effet la question du juste partage des finitudes existentielles²⁷. A partir de là, il élabore une éthique post-capitaliste (Arnsperger, 2009) qui nous ferait « *passer d'institutions centrées sur l'incitation matérielle, sur fond d'angoisse refoulée, à des institutions centrées sur l'humanisation existentielle, incluant nécessairement une dimension spirituelle de prise de conscience et de dépassement de l'angoisse*²⁸ ». Il note cependant qu'il s'agit « *d'engendrer chez le lecteur un désir éthique et une capacité à l'acceptation critique d'une réalité économique au sein de laquelle il aura à se créer une voie de libération*²⁹ ». Par analogie, nous pensons que la démarche de coaching peut créer, au sein même des entreprises, un espace d'analyse critique des mécanismes, demandes et exigences imposés aux employés et aux managers, pour leur permettre d'inventer les chemins d'évolution qui rencontreront leurs besoins personnels.

Lenhardt parle de la même chose quand, citant Olivier Lecerf (ancien président du groupe Lafarge-Coppée), il écrit :

²⁷ Pour Arnsperger, exister, c'est vivre mortel, ensemble avec d'autres mortels. Il y a donc bien une double finitude existentielle.

²⁸ Arnsperger, 2009, p289

²⁹ Arnsperger, 2009, p35

« Les activités de l'homme se situent à trois niveaux : celui du jeu... ma passion du sport et des chevaux..., celui de l'important... la politique, l'économie, l'entreprise... , celui de l'essentiel, de l'homme, de sa destinée, de la vie et de la mort. Ce qui compte, c'est de ne pas cloisonner l'important de l'essentiel. Il importe à présent de vivre l'essentiel au cœur de l'important. »³⁰

A l'occasion de l'ouverture de la journée « Ethique et coaching » de la SFCoach du 24 juin 2008, son président en exercice, Dominique Jaillon (2008), s'inscrivait dans la même ligne lorsqu'il disait :

« 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^e voie : celle de l'exploration des dilemmes...³¹ »

Nous retiendrons également, nous référant aux réflexions approfondies sur l'accompagnement, élaborées par M. Paul (2009) :

« Il importe donc que les professionnels de l'accompagnement développent une certaine lucidité pour se positionner, non à la solde d'un système qu'ils contestent tout en l'entretenant, ni en contestataires stériles de la norme, ce qui invaliderait et leur travail et leur fonction, mais en producteurs d'un sens négocié, résultant d'un dialogue et d'une parole partagée. Car il s'agit moins d'éradiquer le paradoxe qui fait problème que de le « rendre habitable », condition de toute professionnalité. »³²

Je terminerai cette section par un autre extrait de Fatien (2008a) qui propose une attitude, entre pratique aliénante ou remède miracle, qui correspond assez précisément à la manière dont je souhaite inscrire ma pratique de coaching :

« Ainsi un coaching « éthique » pourrait être fondé sur « l'exploration prudente » des liens entre les aspirations du coaché, son analyse du contexte organisationnel confrontée à celle du coach, et les intrications et résonances entre le contexte de travail, l'identité et les désirs de la personne. Ceci implique du coach des capacités à appréhender le contexte de travail du coaché, à clarifier sa propre posture pour comprendre le système dans lequel il intervient et les jeux dans lesquels il peut se faire prendre pour éventuellement questionner le système. Ce travail d'interrogation sur le système de la demande a davantage de chances d'approcher les causes profondes de dysfonctionnement plutôt que d'en traiter chirurgicalement les symptômes ».

³⁰ Lenhardt (2010), p. 24 et 25

³¹ Jaillon (2008), p. 11

³² M. Paul (2009), p. 56

Compétences : expérience de vie, expérience d'entreprise, formation psychologique, travail sur soi et outils spécifiques

Pour pouvoir identifier les compétences nécessaires et utiles pour une pratique de coaching, il est indispensable, au préalable, de mieux cerner la posture de coach : entre l'expert, supposé apporter une compétence spécifique et des solutions clés-en-main aux problèmes du coaché, et la psychanalyse, où placer le curseur ?

La métaphore suivante, issue du site de l'Association for Coaching (UK), me semble très illustrative des différences d'approches entre coaching et postures apparentées, en explorant les postures possibles face aux difficultés à conduire une voiture :

*“ A therapist will explore what is stopping you driving your car;
a counsellor will listen to your anxieties about the car;
a mentor will share tips from the experience of driving cars;
a consultant will advise you on how to drive the car;
a coach will encourage and support you in driving the car.³³”*

Quel que soit le questionnement éthique éventuel sur les finalités du coaching, la grande majorité des auteurs considère le coaching comme une relation d'accompagnement, où l'espace intersubjectif est donc utilisé comme outil dans l'ici-maintenant. Cette relation n'a cependant pas un objectif thérapeutique (même si elle peut avoir des conséquences « collatérales » thérapeutiques). Ce qui distingue le coaching des psychothérapies est que :

- il s'adresse à des personnalités non pathologiques³⁴ ;
- il est d'une durée convenue à l'avance ;
- il se focalise sur des problématiques liées à la vie professionnelle ;
- il s'intéresse au comment (futur, solutions) et pas au pourquoi (passé, causes) ;
- pour la plupart des coachings d'entreprise, le processus sera par ailleurs formalisé via un contrat tripartite puisque le commanditaire sera autre que le bénéficiaire.

Cette vision, très répandue, exclut donc d'emblée la position d'expert qui fournirait des solutions clés-sur-porte (le « coach garagiste » évoqué dans l'introduction de ce travail) : dans tous les cas, le coach aide le coaché à trouver les solutions qui lui conviennent. Quand la situation le justifie, et s'il en a les compétences, il peut bien évidemment proposer un avis ou une piste de solution.

La posture de coaching me semble correctement synthétisée par Paul (2009), dans le cadre d'une analyse générale de l'accompagnement. Elle y perçoit les spécificités suivantes :

« Il peut ainsi être caractérisé par trois apports: la confiance constitutive du partenariat et donc d'une relation symétrique, l'écoute fondatrice d'une alliance de travail à travers un processus maïeutique qui permet un recadrage et une problématisation de la situation dans laquelle se trouve le coaché, enfin le rôle du coach comme force de proposition pour appréhender le réel. C'est ainsi que le coaching contribue à la structuration de l'intervention qui, partant d'une problématique initiale, revisite le lien entre réalité, problème et demande.³⁵ »

³³ Extrait de <http://www.associationforcoaching.com/pub/ACCoachingVOtherDisp.pdf>

³⁴ D'où l'importance de pouvoir identifier de telles personnalités

³⁵ Paul (2009), p. 39

Ce rôle de « partenaire de réflexion » nécessite par ailleurs que le coach comprenne le monde de l'entreprise dans lequel le coaché évolue ; à ce titre, une expérience antérieure dans le monde de l'entreprise semble un pré-requis couramment identifié.

Chercheuse (FNRS) en sociologie de la santé mentale, Françoise Champion (2005) analyse le positionnement du coaching par rapport aux psychothérapies. A côté des psychologues, psychiatres et psychanalystes, un quatrième type d'acteur revendique l'exercice de la psychothérapie : les psychothérapeutes³⁶. Différents courants se sont structurés et auto-régulés (Gestalt, PNL, Analyse Transactionnelle, Approche Centrée sur la Personne,...), parmi lesquels les ponts avec le champ du coaching sont nombreux. Les professionnels du coaching tentent de le constituer en profession spécifique, notamment en le différenciant des psychothérapies (cfr. la liste de différences reprise ci-dessus p. 20). Malgré cette différenciation, l'auteure souligne que la compétence du coach semble bien être principalement de type thérapeutique, complétée d'un pré-requis d'expérience du monde de l'entreprise et d'une « expérience de vie » et d'un « travail sur soi ». En outre, le style propre et le talent personnel du coach influence fortement cette pratique d'accompagnement. Enfin, s'agissant d'un accompagnateur de la personne, le coach est confronté aux résistances, transfert et contre transfert, insight,... La supervision lui est donc fortement recommandée (exigée par la charte de certaines associations). Champion montre alors comment le coaching peut être considéré comme un « bâtard » du Potentiel Humain³⁷, bâtard en ce qu'il rompt avec la vision fortement contestataire du Potentiel Humain (par rapport à la psychanalyse) pour viser l'adaptation au monde, et en ce qu'il ne s'intéresse pas à la structure profonde de l'humain mais aux comportements et cognitions.

Ce qu'en disent les coachs praticiens avec formation psychologique

Une analyse des publications scientifiques sur le processus de coaching permet d'identifier des auteurs, pour la plupart psychologues ou psychiatres, qui soulignent l'importance de l'espace relationnel intersubjectif dans le processus de coaching et considèrent donc la formation en psychologie comme un pré-requis³⁸. En voici quelques illustrations...

Orenstein (2002), membre l'école de psychologie professionnelle et appliquée de l'université de Rutgers (New Jersey), situe le processus de coaching à l'intersection de l'individu, de l'organisation et du coach et identifie les prémisses suivantes :

- le rôle important de l'inconscient ;
- la performance dans un rôle vue comme résultat de forces conscientes et inconscientes dans l'individu, en interaction continue avec des forces conscientes et inconscientes dans l'organisation, et ses groupes constitutifs ;
- l'outil principal du coach est lui-même. C'est en analysant le contre-transfert (processus parallèle) qu'il peut agir et aider le coaché.

³⁶ On se rappellera les remous provoqués en France par le rapport de l'INSERM (Psychothérapie : trois approches évaluées), les projets de loi visant à médicaliser la pratique psychothérapeutique, ainsi que la publication de l'ouvrage *Le livre noir de la psychanalyse*.

³⁷ du nom donné par Robert Castel (1981) dans les années 1970 aux « nouvelles thérapies » dans leur filiation à la psychanalyse

³⁸ Ce corpus est sans doute auto-référent, dans la mesure où les praticiens sans formation académique/scientifique en psychologie n'ont pas la reconnaissance des pairs qui leur permettrait de publier dans les revues scientifiques ad-hoc.

Cette approche ne peut être suivie que si le coach est correctement formé aux concepts et technologies psychologiques (clinique et organisationnelle, individuelle et groupale) tout en maintenant fermement la barrière entre thérapie et coaching.

Psychiatre de formation (Harvard Medical School, Boston) puis chercheur à l'école de management de l'UCLA, Berglas (2002) s'insurge contre les pratiques « bricolées » de coaches qui ne possèdent pas une formation psychologique solide, principalement ceux provenant des métiers du sport, et vendant des solutions simples pour des résultats rapides, en ignorant les éventuels problèmes ou enjeux psychologiques sous-jacents. Selon lui, l'expertise psychologique est donc un pré-requis absolu.

Les aspects inconscients sont également identifiés comme primordiaux par Kilburg et Levinson (2008)³⁹, qui identifient des thèmes pertinents pour la pratique du coaching en entreprise :

- l'utilité de l'approche psychanalytique pour comprendre les comportements (l'importance de l'inconscient pour éclairer le comportement des leaders) ;
- la nécessité d'utiliser une approche systémique des organisations ;
- ambitionner une organisation comme institution apprenante (les processus d'apprentissage doivent être tissés dans la structure organisationnelle ; l'accompagnement dans le processus d'apprentissage doit prendre en compte les émotions, pensées, défenses, conflits qui peuvent interférer) ;
- importance du rôle des contrats psychologiques, en particulier ceux qui sont inconscients ;
- les leaders sont sujets aux mécanismes psychologiques de la honte et la culpabilité (cfr. p.ex. présentation des rapports trimestriels et pression constante des CA et actionnaires) ;
- tous les changements, y compris donc organisationnels, impliquent une perte et nécessitent donc un deuil ;
- la motivation humaine est un processus complexe, et utiliser le bâton et la carotte (p.ex. stock options) est inapproprié pour maintenir la motivation dans le long terme ;
- mauvais fonctionnement des systèmes d'évaluation de la performance (favoritisme, punitions, pas suffisamment de temps et d'énergie leur sont consacrés) ; il est impératif d'être transparent et mettre la vérité en lumière, spécialement en tant que coach.

Sur cette base, les auteurs reconnaissent que les coaches sont confrontés à des questions éthiques majeures (pour lesquelles le code de déontologie de l'American Psychological Association peut aider) qui nécessitent une bonne connaissance de soi (valeurs, références morales, histoire personnelle), impliquent une discussion ouverte sur les conflits avec tous les partenaires, et rendent impérieux le recours à la supervision. Ils terminent leur analyse en rappelant la frontière entre coaching et psychothérapie.

Manfred de Vries (2005)⁴⁰, directeur du prestigieux INSEAD Global Leadership Centre⁴¹, insiste sur la nécessité d'intégrer un paradigme clinique dans les interventions organisationnelles. Ce paradigme postule que tous les comportements peuvent être expliqués, même ceux qui paraissent irrationnels. Reconnaisant par ailleurs le rôle majeur de l'inconscient, il rappelle combien l'expression et la

³⁹ R. Kilburg est docteur en psychologie clinique de l'Université de Pittsburg, et H. Levinson est docteur en psychologie de l'université du Kansas (pour le détail de son parcours, voir <http://www.on-leadership.com/faculty/harry.html>)

⁴⁰ de Vries utilise le terme « consultance organisationnelle » (plutôt que coaching) dans le titre de son article

⁴¹ Voir site en <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/iglc/index.cfm>

régulation des émotions constituent une composante centrale de qui nous sommes⁴² et le caractère inter- et intra-psychique du développement humain, qui explique le phénomène de transfert dans toutes les relations humaines. La tâche du consultant devient alors, de par sa position externe, la mise à jour des jeux inconscients et l'identification des résistances pour pouvoir les dépasser. Ceci implique des processus de deuil, puisque changement signifie perte. Sur base de ce paradigme, les consultants « clinically informed⁴³ » peuvent effectuer un travail en profondeur, induisant des changements durables dans une organisation perçue comme communauté d'humains (plutôt qu'une machine à profit, qui est toujours une vision à court terme).

Avec une parcours professionnel surprenant⁴⁴, de Haan (2008a et 2008b) identifie dans la pratique-même du coaching des « moments critiques » : parlant du coach et du processus à ce moment-là, ce sont généralement des « points de rupture » qui permettent d'avancer (plus il y en a, mieux c'est). Alors que les coachs inexpérimentés les vivent comme des moments de doute, de questionnement (« Suis-je à la hauteur ? », « Est-ce que je fais bien ? », « N'y-a-t'il pas quelque chose d'important là-dessous ? », « Que va-t'il se passer maintenant ? », « Que vais-je pouvoir bien dire à ce propos ? », « Que va-t'il advenir de cet échange ? », « est-il suffisant d'écouter et reformuler ? », « Que faire si le coaché m'énerve ? »,...), les coachs les plus expérimentés les perçoivent comme des craintes (à propos de la frontière du coaching, d'une issue satisfaisante, du rôle du coach, de son intuition, de sa propre contribution dans le processus, du comportement particulier du coaché), signalant souvent des ouvertures vers l'imprévisible et une profonde connexion émotionnelle. Dans tous les cas, ces moments émergent de l'espace intersubjectif et permettent des avancées significatives dans le processus de coaching.

Quelques retours de terrain

La situation de terrain montre qu'un nombre important de coachs en activité n'ont pas de formation académique dans le champ psychologique : dans une étude basée sur une enquête « web », à laquelle ont répondu 2231 coachs, Liljenstrand and Nebeker (2008) analysent, en fonction de la discipline d'origine (formation académique) des coachs (psychologie industrielle/organisationnelle, psychologie clinique, business, éducation, autres) :

- les caractéristiques personnelles (âge, sexe, formation, années d'expérience)
- la pertinence perçue de différentes approches pour se former au métier de coach (études académiques, mentorat, programme de formation spécifique, expérience professionnelle antérieure)
- le niveau de revenu
- l'importance de la certification
- l'importance de l'éthique
- le type de clients
- les types d'objectifs fixés pour les interventions de coaching
- la forme du coaching (face-à-face, téléphone, email, téléconférence)
- les paramètres des contrats (durée, fréquence, tarif horaire, nombre de clients concurrents, nombre de missions court-terme et long-terme).

⁴² Cfr. le cours sur « L'intelligence émotionnelle » donné par M. *Mikolajczak* dans le cadre de l'EMBC

⁴³ Je n'ai pas trouvé de traduction satisfaisante.

⁴⁴ Erik de Haan est physicien d'origine (physique théorique, Amsterdam). Après un doctorat sur l'apprentissage et les processus de décision (Utrecht), il se forme à la psychothérapie (Metanoia Institute, London).

De cette étude ressort que les coachs avec un background de psychologue, constituant seulement de l'ordre de 15% des répondants, se distinguent des autres en étant plus régulièrement engagés par les entreprises (les autres sont plutôt des coachs personnels), se présentent comme « executive coach » et sont moins intéressés par les certifications spécifiques au coaching. Ils considèrent probablement leurs activités de coaching comme une extension naturelle de leur profession. La grande majorité des répondants n'a cependant pas de formation académique dans le champ psychologique !

Jousselin et Vienot (2006), coachs internes dans de grosses entreprises, identifient les compétences suivantes : qualités personnelles (ouverture à l'autre, intégrité, discrétion, intuition), capacité d'écoute et d'empathie ainsi que de confrontation, formation spécifique et continue au coaching (avec maîtrise d'outils et techniques), capacité à cerner une situation individuelle ou collective associée à un travail de développement personnel, expérience professionnelle en entreprise, assise culturelle en sciences humaines (fonctionnements sociaux et organisationnels).

Ce qu'en disent les associations de coachs

A côté des publications scientifiques, principalement issues du champ psychologique, que disent les coachs de terrain ? Une source précieuse d'information provient des différentes associations de professionnels, qui ont élaboré des parcours de certification/reconnaissance auxquels sont associés des compétences spécifiques. J'ai donc consulté les socles de compétences de l'ICF (USA)⁴⁵, de SFCoaching (France)⁴⁶, de l'EMCC (Europe)⁴⁷ et de l'Association for coaching (UK)⁴⁸ (repris in-extenso dans l'annexe 3). Je présente ci-dessous une liste de compétences qui rassemble la plupart de celles reprises dans les référentiels évoqués :

Connaissance de soi : l'expérience d'un travail sur soi ; être au clair avec ses valeurs, son éthique, ses croyances, son modèle du monde, son niveau d'intelligence émotionnelle, sa vision/philosophie personnelle du coaching, ainsi que sur les limites du coaching ;

Développement personnel : identifie ses lacunes et se forme, est en questionnement, formule des demandes de feedback ; fait appel régulièrement à la supervision ;

Savoirs et références : connaissance et/ou expérience des organisations/entreprises, connaissance des modèles et outils tant organisationnels que d'accompagnement (psychologiques et opérationnels) ;

Contractualisation : contacts/négociation avec commanditaire et client, définition du cadre, élaboration/formalisation du contrat (avec références éthiques) ; réfère à d'autres professionnels si hors champ de compétences ; clarifie l'éventuelle étape de restitution ;

Construction de la relation : cadre/règles, empathie, respect inconditionnel, confiance, professionnalisme, accueil des émotions, favorise l'apprentissage, vise à l'autonomie et la responsabilité du client ;

⁴⁵ accessible en <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/FrenchCoreCompWeb.pdf>

⁴⁶ accessible en http://www.sfcoach.org/infos_coaching/doc/SFCoach_ref_comp.pdf

⁴⁷ accessible en

http://www.emccouncil.org/fileadmin/documents/countries/eu/EMCC_EQA_Competyency_Framework.pdf

⁴⁸ accessible en <http://www.associationforcoaching.com/memb/ACCFrame2.pdf>

Accompagnement du coaché : écoute, questionnement, compréhension, interprétation, explicitation de l'implicite/inconscient/non verbal, feedback, recadrage, confrontation, pas de jugement, sécurité/confidentialité, repère les processus de transfert/contre-transfert et les utilise avec pertinence;

Orientation objectifs et plans d'action : aide à l'identification/fixation d'objectifs, à l'exploration d'options (zoom arrière) ; évaluation des progrès ;

Evaluation : évalue l'efficacité de sa pratique, du processus en cours, sollicite le feedback du client.

Il est intéressant de noter que :

- le référentiel ICF ne mentionne absolument pas les aspects de connaissance de soi et de développement personnel, dont la supervision, ni la nécessité d'une connaissance ou expérience préalable du monde de l'entreprise. A l'autre extrême, c'est le référentiel de la SFCoach qui insiste le plus sur le développement personnel et le nécessaire questionnement sur soi (le regard « méta » sur sa propre pratique). Serait-ce ici encore un signe de la différence d'approche et de culture entre monde latin et monde anglo-saxon, telle que nous l'avions mentionnée plus haut ?
- ni le référentiel ICF ni le référentiel Association for coaching n'incluent explicitement l'évaluation de la pratique ;
- le référentiel SFCoach associe pertinemment aux compétences une série d'attitudes spécifiques ;
- le référentiel EMCC décline et explicite les compétences en plusieurs niveaux (foundation, practitioner, senior practitioner, master practitioner).

Sur base des remarques précédentes, les référentiels de la SFCoach et de l'EMCC me semblent les plus complets et pertinents, avec une préférence pour le premier.

Il est à noter que ce référentiel est en accord avec les compétences identifiées comme nécessaires dans les ouvrages de références du coaching de Délivré (2004) et Lenhardt (2010).

Il me semble important de relever les éléments suivants, en lien avec les sections précédentes (avis des coachs psychologues et réalités de terrain) :

- ces référentiels, sauf celui de l'ICF, insistent sur le développement de la personne : au-delà des savoirs, il s'agit donc bien de savoir-être, principalement perçu comme résultante partielle d'un travail sur soi. Le coach doit se connaître, être capable de se mettre en position « méta », avoir clarifié son identité de coach, avoir en partie traité ses « blessures » ;
- comme pour toute relation d'accompagnement, le recours à la supervision est considéré comme primordial ;
- au-delà des savoirs, ces compétences insistent aussi sur des savoir-faire, notamment en matière de conduite d'entretien (écoute, reformulation, questionnement).

Je reviendrai sur ce référentiel de compétences et les considérations qui en découlent dans la dernière partie du travail, lors de l'élaboration de pistes de réflexion à l'égard de la formation EMCC.

Je terminerai ce chapitre par la vision particulière des compétences du coach, développées par Richez (2006) dans la conclusion de son travail sur l'émergence des potentiels humains:

- grâce à son expérience de vie, le coach a développé une intelligence et une vision stratégiques lui permettant d'identifier, voire pressentir, les obstacles et les résistances tant dans la relation avec le coaché que face à la situation problématique que le coaché travaille (Richez évoque la **mètis**⁴⁹);
- en référence aux travaux de Garner sur les différentes formes d'intelligences⁵⁰, les nécessaires compétences relationnelles du coach puisent leurs racines dans des **intelligences intra- et inter-personnelles**: « *la première favorise la pratique réflexive, la distanciation nécessaire pour produire du savoir sur le soi expérientiel, mais aussi l'appréciation nécessaire pour prendre des décisions... la seconde favorise l'empathie et la maîtrise de la relation... 51* »
- pour Richez, les compétences relationnelles sont également nourries de ce que Garner appelle les **intelligences musicales et kinesthésiques**: la première supporte la qualité d'écoute et de reformulation, la seconde permet de garder à l'esprit le sens de la destination, la chronologie, le rythme, et favorise l'écoute du non verbal (respiration, stress, débit de parole, pas de la marche,...)

Richez insiste également sur la qualité de présence du coach dans l'ici-maintenant de la relation (ce qu'il appelle « *état de fluidité actualisé*⁵² ») ainsi que sur la nécessaire posture d'accompagnant (et non d'expert ou conseiller), permettant l'émergence des potentialités du coaché: « *...n'agissant pas directement sur l'autre, il ne laisse pas de trace [...] Ainsi, il contribue à faire croître ce qui vient tout seuls*⁵³ ». Il rejoint en cela Beauvais (2003)⁵⁴ et nous rappelle également le proverbe zen: « Rien ne sert de tirer sur un brin d'herbe pour le faire pousser ».

Pour Richez, c'est la combinaison équilibrée d'expérience de vie, de compétences relationnelles et d'outils spécifiques qui permet un accompagnement de qualité: « *le coach, dans son accompagnement, sait autant user de sa mètis, qu'utiliser des techniques à bon escient, ceci au regard des circonstances. C'est la convergence et la symbiose de ces éléments qui peuvent assurer à l'accompagnement sa pleine réussite.*⁵⁵ »

⁴⁹ Fille d'Océan et de Théthys, Mètis fût présentée comme la première femme de Zeus; elle symbolise la ruse, l'habileté, l'intelligence pratique

⁵⁰ voir par exemple <http://www.clevislazon.qc.ca/publications/intelligences%20multiples.pdf>

⁵¹ Richez (2006), p. 268

⁵² Richez (2006), p. 270

⁵³ Richez (2006), p.270-271

⁵⁴ Extrait repris ci-dessus, (p. 8, « A propos de l'accompagnement »)

⁵⁵ Richez (2006), p. 271

Ethique et déontologie

Nous l'avons vu, la démarche de coaching implique une posture d'accompagnement nichée au creux de multiples paradoxes, entre besoins du manager coaché et intérêt de l'organisation commanditaire, entre empathie et confrontation, entre expertise, savoirs et conseils et stricte neutralité, se défendant de se transformer en psychothérapie, mais en utilisant les outils et postures.

Quels garde-fous les associations de coaching instituent-elles au travers de leurs chartes de déontologie ? Par ailleurs, si les postures éthiques proposées par Fatien et Persson (cfr. chapitre 2 ci-dessus, p. 14 à 16) prennent effectivement en compte cette complexité paradoxale, par quels repères éthiques fondamentaux baliser la pratique ?

Les chartes des associations

Pour professionnaliser et légitimer le coaching, les associations professionnelles ont élaboré des chartes appelées le plus souvent « codes de déontologie », à l'instar des associations de psychologues, dans les codes desquelles ils puisent leur inspiration (notamment « *Ethical principles of psychologists and code of conduct*⁵⁶ » de l'American Psychological Association, et « *Meta-code of ethics*⁵⁷ » de l'European Federation of Psychologists' Association).

J'ai parcouru les codes déontologiques des associations suivantes : International Coach Federation (USA)⁵⁸, European Mentoring & Coaching Council (EU)⁵⁹, Société Française de Coaching (F)⁶⁰, Association for Coaching (UK)⁶¹. Voici une synthèse des points qui me paraissent les plus pertinents :

- **respect inconditionnel du coaché** : pas de prise de pouvoir, pas d'abus d'influence, adhésion du coaché requise ;
- **respect de l'organisation commanditaire** : synthèse de l'intérêt du coaché et de l'organisation ;
- strict respect de la **confidentialité** ;
- clarté du coach sur ses compétences, son expérience et ses limites : il doit donc référer à un collègue ou à un autre professionnel (p.ex. thérapeute) en cas de besoin ;
- fait appel à un **superviseur qualifié** pour analyser sa propre pratique et ses compétences, pour supporter son développement professionnel, pour clarifier les questions éthiques ;
- clarification des relations et formalisation sous forme d'un **contrat** (incluant les aspects relatifs à la confidentialité, les coûts, la fréquence et durée des sessions) ;
- **devoir de réserve** et de respect vis-à-vis de la profession et des collègues ; loyauté et respect envers l'association auquel il appartient ;
- droit du client et du coach de **mettre fin**, avant le terme prévu, à la mission de coaching ;
- **possibilité de recours** du client auprès de l'association.

Notons les spécificités suivantes :

⁵⁶ disponible en <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx>

⁵⁷ disponible en <http://www.efpa.eu/ethics>

⁵⁸ disponible en <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/2008-ICF-Code-of-Ethics-final-FR.pdf>

⁵⁹ disponible en http://www.emccouncil.org/fileadmin/documents/EMCC_Code_of_Ethics.pdf

⁶⁰ disponible en http://www.sfcoach.org/code_deontologie.pdf

⁶¹ disponible en <http://www.associationforcoaching.com/about/about02.htm>

- la SFCoaching n'inclut pas la nécessité du contrat dans sa charte ;
- la charte de l'ICF insiste sur de nombreux aspects légaux (déclaration des conflits d'intérêts, gestion des documents pour respecter la confidentialité, déclaration de rétributions complémentaires éventuelles, y compris en nature) ;
- la charte de l'EMCC préconise un minimum de 30 heures par an de développement professionnel, et requiert la couverture par un contrat d'assurance professionnelle.

Se référant à E. Morin, et se basant sur les discours des praticiens du coaching, Persson (2008) identifie « *deux visions principales en matière d'éthique, appuyées sur une dynamique de formation professionnelle*⁶² » :

- une vision **instrumentée**, technicienne : c'est la maîtrise des outils qui garantit la compétence et qui distingue un coach occasionnel (une personne qui « fait » du coaching) d'un coach professionnel (une personne qui « est » coach). Cette position est partagée par exemple par Délivré (2004)⁶³.
- une vision **identitaire** : c'est le cheminement personnel, les épreuves traversées, les situations vécues qui assurent la légitimité du coach. Cet aspect est spécialement mis en valeur par Lenhardt (2010)⁶⁴

Je terminerai cette section en m'inspirant des conclusions de Persson (2008), qui distingue, en termes d'éthique du coaching, « *deux plans* :

- *le premier plutôt collectif et explicite, en relation avec la voie structurante et déontologique choisie par les groupements de professionnels ;*
- *le second plutôt individuel et implicite, en rapport avec une dimension intime relationnelle tant avec soi-même qu'avec l'autre, révélant une vocation identitaire de coach.*⁶⁵ »

Selon elle, le coaching met en œuvre des processus d'apprentissage impliquant déconstruction-construction, potentiellement dangereux dans les mains d'individus sans scrupules. Il convient dès lors d'encadrer cette pratique. Si, d'une part, au niveau collectif, les associations balisent le terrain via des chartes éthiques, il n'en reste pas moins d'autre part, qu'au niveau individuel, une éthique intériorisée est nécessaire. Elle y réfère, sur base de la parole des praticiens, comme d'une « *véritable alchimie expérientielle et singulière, dans laquelle les outils ont certes leur place, mais sur le registre du nécessaire mais non du suffisant. l'exercice de la moralité chez le coach qui se veut responsable dans sa praxis demeure, et résiste à la stricte lecture de la discipline gestionnaire pour s'ouvrir à un questionnement existentiel.* ⁶⁶ »

⁶² Persson (2008), p. 180

⁶³ Délivré (2003), p. 22 « *Dans tout professionnalisme, l'excellence relève d'un art qui transcende la technique. Mais pour devenir un artiste du coaching, il faut d'abord accepter d'être professionnel, c-à-d de maîtriser un certain nombre de techniques, d'outils, de concepts, puis, seulement après, de les oublier.* »

⁶⁴ Lenhardt (2010), p.389 « *Les quatre qualités du coach sont, pour moi, les suivantes :*

- *la qualité d'être (la sécurité ontologique, la simple confiance en soi, le rayonnement, la confiance que l'on inspire)*
- *la compétence dans la gestion de la relation*
- *la capacité de compréhension des problèmes et leurs enjeux*
- *les qualités techniques (telle ou telle pratique, tel ou tel langage, l'approche de type A.T., PNL, etc)*

Evidemment, la formation doit conduire au développement et à l'épanouissement des ces qualités. Mais selon moi, dans l'ordre qui est celui que je viens de donner »

⁶⁵ Persson (2008), p. 183

⁶⁶ Persson (2008), p. 184

Quelques balises éthiques complémentaires

Martine Beauvais (2004) souligne que croire en les vertus de l'accompagnement, c'est déjà partager des affinités paradigmatiques avec le constructivisme et la complexité (selon E. Morin), et leur conception dialogique (plutôt que dichotomique) du sujet et de l'objet : « *accompagner l'autre en tant que sujet revient alors à l'appréhender en tant que personne singulière qui se construit, qui se projette, qui agit et s'assume dans un environnement donné*⁶⁷ ».

Paul (2009) rejoint ce point de vue quand elle écrit :

« L'accompagnement, comme on l'aura vu, est traversé de toutes parts par un questionnement éthique. D'un côté, la question est liée à la responsabilité engagée par un professionnel au sein d'une relation avec l'autre. Comment peut-il lui-même évaluer les effets de ses actions ? De l'autre, si l'accompagnement dépend de la représentation que l'on se fait de l'accompagné en tant que sujet, personne, de la valeur que l'on accorde au « sujet en mouvement », à l'idée de « création continue de soi », ce questionnement est bien de l'ordre éthique avant d'être un positionnement épistémologique. C'est la relation de personne à personne, ce rapport d'être humain, qui fait de l'accompagnement autre chose qu'un dispositif de régulation c'est-à-dire de contrôle social, à la condition que les valeurs s'incarnent dans l'action.⁶⁸ »

Beauvais propose alors trois principes éthiques de base :

- principe de **responsabilité**, associé à un devoir d'ingérence. Puisque l'accompagnant considère le sujet comme autonome, responsable et projectif, l'accompagnant est responsable de la responsabilité de l'accompagné. En cela, l'auteure fait sienne la position de Levinas : « je suis responsable même de la responsabilité d'autrui ». Cette méta-responsabilité inclut un devoir d'ingérence pour protéger l'accompagné de choix suicidaires.
- principe de **retenue**, conçu comme écologie respectueuse d'autrui. L'accompagnant n'est ni expert, ni guide, ni conseiller. Il faut donc se placer à juste distance pour se comprendre sans se confondre : « *accompagner exige la conscience que l'œuvre de l'autre ne peut naître que dans un creux retenu*⁶⁹ ».
- principe du **doute**, (au sens d'E. Morin), qui accepte l'incertitude éthique. L'expertise de l'accompagnant, son assurance, issue de l'habitude de la pratique, sont constitutives de la confiance de l'accompagné, mais ne sont pas propices à l'émergence du nouveau. En plus de se retenir, l'accompagnant doit douter ; il doit également « *créer autour de l'autre suffisamment de désordre, pour qu'il hésite, abandonne ses assurances et certitudes et accueille en lui le doute nécessaire et préalable à toute prise de décision concernant son propre "destin"*⁷⁰ »

C'est donc, d'après Beauvais, le doute, au creux même de la relation dialogique entre principe de retenue (je laisse la place à l'autre, il décide de ses objectifs et de son cheminement) et principe de responsabilité (j'ai un devoir d'ingérence vis-à-vis de celui que j'accompagne) qui sera garant de mon positionnement éthique.

⁶⁷ Beauvais (2004), p. 103

⁶⁸ Paul (2009), p. 49-50

⁶⁹ Beauvais (2004), p. 109

⁷⁰ Beauvais (2004), p. 110

Conclusions

Le champ de l' « executive coaching » est effervescent : alors que certains y détectent une mode, son expansion, la satisfaction des entreprises et managers qui y font appel, ainsi que les nombreuses études scientifiques qui l'analysent, le modélisent ou le critiquent, le font plutôt apparaître comme une tendance de fond. Quand elles ne s'entrechoquent pas, les visions se croisent sans toujours se rencontrer, à l'image de leurs substrats culturels, anglo-saxons ou latins. Les multiples paradoxes qui le traversent ne peuvent être escamotés : au service du développement de la personne alors que l'employeur est le commanditaire, se refusant d'être une approche thérapeutique, mais se référant à leurs techniques et outils, nécessitant des compétences métiers (expérience du monde de l'entreprise) mais se refusant à donner des conseils... Alors que les référents traditionnels ont laissé la place à la réalisation de soi comme valeur refuge, il est aussi à l'image de la complexité du monde actuel, où les frontières entre vie privée et vie professionnelle se dissolvent, où la recherche de sens et d'accomplissement est omniprésente...

Au terme de cette exploration bibliographique du coaching, j'ai souhaité synthétiser les apports majeurs qu'elle m'a permis d'acquérir et qui pourront nourrir ma pratique future.

Définition : l' « executive coaching » est un processus d'accompagnement de personnes (managers ou équipes), dans une situation d'entreprise, en lien avec des objectifs de performance, de développement ou d'amélioration de compétences. (voir p. 8 ci-dessus pour la justification)

La posture est celle de la relation d'aide : écoute, respect inconditionnel du coaché, respect de son autonomie et encouragement à la responsabilité. C'est le doute permanent, alliant principe de retenue et principe de responsabilité (ingérence) qui fonde ma pratique. Ce doute inclus le questionnement sur les paradoxes inhérents à la pratique, et c'est la qualité de la conscience sur la posture qui la conditionne.

La pratique est encadrée par un contrat tripartite qui, outre les détails opérationnels, garantit la confidentialité au coaché (y compris lors de la restitution). A ce titre donc, il n'est pas acceptable de « faire passer » des messages de la part de la hiérarchie, ni de lui faire un rapport sur le coaché. Le contrat fait référence également à une charte éthique (personnelle).

A titre personnel, plusieurs axes de développement sont à poursuivre :

- acquisition d'un cadre de référence selon une approche psychothérapeutique spécifique ;
- développement de la posture d'accompagnement : l'alliance, les processus parallèles (transfert et contre-transfert) ;
- acquisition de connaissances supplémentaires sur le monde de l'entreprise (lectures, conférences, séminaires), et en particulier du développement éthique des entreprises (cfr. p.ex. la responsabilité sociétale des entreprises) ;
- l'acquisition de compétences en outils de diagnostics. Je pense au MBTI et aux 360° ;
- une formation spécifique aux processus et à l'accompagnement des groupes ;
- exposition à la pratique du coaching en entreprise (assistance à un coach expérimenté).

Le parcours « Executive Master en Business Coaching » : pistes de réflexion

En février 2009 commençait à l'UCL la première formation en coaching d'entreprise de niveau universitaire. Aujourd'hui, 18 mois plus tard, au terme de ce parcours, l'audace et le courage de ceux et celles qui portèrent ce projet novateur en Communauté Française doivent être salués. Tout au long de la formation se sont articulés des exposés académiques couvrant une large palette de domaines (des aspects liés à la psychologie individuelle, aux concepts et outils systémiques, en passant par les théories et modèles organisationnels) et des sessions pratiques animées par des coachs professionnels. Des corrections et améliorations substantielles ont par ailleurs été apportées par l'équipe organisatrice en cours de parcours, sur base d'une évaluation spontanée des participants.

Dans les sections qui suivent, je souhaite croiser l'expérience vécue tout au long de la formation avec les concepts, approches et visions rencontrées lors de l'élaboration et la rédaction de ce travail, en vue d'identifier les aspects de la formation qui méritent réflexion complémentaire, ainsi que, le cas échéant, proposer des pistes d'amélioration.

J'inscrirai ces réflexions dans un triple mouvement : je commencerai par le cadre général de l'EMBC ; y compris la définition des objectifs, du public cible et des pré-requis, pour poursuivre avec le dispositif pédagogique lui-même ; je terminerai par quelques pistes complémentaires.

L'EMBC : pour quoi et pour qui ?

Un premier aspect à clarifier concerne l'appellation de la formation : deux termes me paraissent lourds de sens et d'implication sur le contenu de la formation et le public visé : « executive » et « business ». La plupart de la littérature anglophone utilise le terme d' « executive coaching » pour le coaching de responsables de haut niveau, principalement dans de grandes entreprises. L'utilisation par l'UCL du terme « executive » dans l'intitulé de la formation, sans qu'il qualifie le terme « coaching » prête en ce sens à confusion. Si l'objectif est bien de former des « executive coachs » (au sens de la littérature anglophone), les pages qui précèdent ont montré l'importance du parcours de vie des candidats coachs, en particulier leur expérience du monde de l'entreprise : il me paraîtrait donc souhaitable d'associer alors à une telle formation un pré-requis d'expérience managériale ou « ressources humaines » en entreprise ou en « grande organisation ». Par contre, si la formation a pour but, de manière plus large, de permettre la formation au coaching de personnes à responsabilités (y compris par exemple dans le secteur public, les asbl (p.ex. hôpitaux, les écoles), les PME,...), le choix des termes « business » et « executive » devrait être reconsidéré. En filigrane apparaît un choix entre une formation de pointe, très sélective, participant d'une image de marque prestigieuse (comme par exemple la formation au coaching donnée par l'INSEAD⁷¹), avec le risque d'un public très restreint, ou une formation plus généraliste au coaching professionnel, ciblant les personnes en situation de travail.

Par ailleurs, une équivoque encore à lever est le niveau de professionnalisation visé : la formation prétend-elle, comme cela avait été annoncé sur la brochure annonçant la première cohorte, « faire maîtriser la démarche d'un coach professionnel en entreprise » ? Ou s'inscrit-elle plutôt dans une intention de consolidation de concepts théoriques pour coachs ou consultants pratiquants ? Est-elle plutôt destinée à des personnes en « reconversion » professionnelle, n'ayant aucune pratique de consultant, formateur ou coach ? En fonction de la réponse à ces questions, différents public cibles seront visés, et différents processus pédagogiques seront déployés. De mon point de vue, la demande est bien celle d'une formation professionnalisante complète, permettant à des candidats

⁷¹ Cfr. http://executive.education.insead.edu/change_coaching

coachs non praticiens de développer leurs compétences pour être en mesure, à l'issue de la formation, d'exercer avec crédibilité un nouveau métier.

Sur base de ces quelques réflexions, je lance la piste d'une formation à deux niveaux : un tronc commun, accessible à un large public, permettrait de construire les bases de la pratique du coaching individuel. Il s'agirait ici de développer les compétences spécifiques de la posture d'accompagnement. Des modules complémentaires, accessibles aux personnes ayant l'expérience professionnelle nécessaire, permettraient ensuite une spécialisation sélective (p.ex. executive coaching, coaching d'équipe,...).

Une dernière clarification qui me semble souhaitable : les interactions entre les intervenants, et leurs points de vue parfois divergents, lors de la journée d'évaluation du mois de juin 2009, me paraissent pointer vers la nécessité première de clarifier et définir la posture « coach » qui sous-tendrait l'entièreté de la formation. A ce titre, la question majeure me semble être la reconnaissance qu'il s'agit bien d'une posture d'accompagnement, proche donc de la relation d'aide, et qui implique donc l'utilisation de l'espace relationnel intersubjectif. Comme je l'ai montré dans la première partie de ce travail, la grande majorité des acteurs dans le champ considèrent bien le coaching comme tel. Ceci implique alors, comme montré ci-avant, le nécessaire « travail sur soi » qui devrait être requis pour tout candidat coach. C'est évidemment un point très délicat, et sans doute peu habituel dans le cadre d'une formation de type universitaire.

Pour terminer, je proposerais également d'initier la réflexion des candidats à l'admission en leur demandant la préparation d'un dossier de candidature incluant le projet professionnel qui sera supporté par la formation ; sur base de ce dossier, une entrevue de type « coaching » serait organisée avant l'inscription définitive, de manière à permettre au candidat d'avoir la meilleure clarté possible sur ses intentions (quitte à facturer un coût de dossier pour permettre cet accompagnement individualisé avant l'inscription). Une autre option pourrait être d'organiser un module de préinscription, espace-temps conçu pour permettre les interactions avec les futurs intervenants (coachs et professeurs) et collègues étudiants.

Le dispositif pédagogique

Dans la mesure où, en accord général avec la littérature, le coaching constitue bien une posture d'accompagnement, j'entamerai cette section par une réflexion issue de M. Paul (2009) :

« La question devient alors: comment former des accompagnants ? On ne se formera ni par l'immersion dans la fonction ; ni par l'imitation. On pressent qu'un entraînement au repérage des processus en jeu est indissociable de la question de son positionnement propre dans ces processus, que l'identification des éléments contribuant à la construction d'une relation ne dit rien du regard que l'on porte sur autrui. Il est donc probable qu'une formation des professionnels à l'accompagnement suppose une nécessaire évolution des cadres habituels de la formation des adultes. Car les fondamentaux ne s'expliquent pas: ils s'éprouvent et se mettent en oeuvre, ils se cherchent et inscrivent nos actes en cohérence avec nos valeurs. Nous n'avons pas à les apprendre d'un autre mais à les chercher dans nos pratiques et à en témoigner.⁷² »

De l'importance des compétences relationnelles

Lors de ce premier parcours EMBC, nous avons bénéficié de nombreux cours théoriques, éclairant, à la lumière des recherches scientifiques, divers concepts en relation plus ou moins proche avec la pratique du coaching. Deux limitations majeures interfèrent avec la capitalisation potentielle des acquis théoriques dans l'opérationnalité des interventions.

⁷² Paul (2009), p. 52

D'une part, au niveau conceptuel, certains liens n'ont pas été soulignés et/ou explicités. Un certain nombre d'entre nous n'a pas perçu en quoi les concepts théoriques expliqués pouvaient impacter la pratique du coaching. Cette demande de « lien » et de sens a été adressée aux organisateurs en mi-parcours, et a été suivie de divers ajustements. A mon sens, cette question de l'articulation théorie/pratique devrait guider la conception même du cursus.

D'autre part, les modèles théoriques appris n'ont de sens que s'ils peuvent moduler nos interventions de coachs. En effet, prenons un exemple : suite aux cours suivis pendant l'EMBC, je peux tout savoir sur l'intelligence émotionnelle, sur la gestion du stress ou la motivation au travail, mais être totalement incapable de « rentabiliser » ces connaissances parce que je reste inefficace dans ma gestion de la relation avec mon interlocuteur. Par exemple, si je n'ai pas pris soin, dans la gestion du processus relationnel avec le coaché, d'avoir clarifié avec lui l'objectif de la rencontre, je cours le risque que ce dernier ne soit pas ouvert aux informations que je lui fournirai ou qu'il résiste aux propositions que je lui soumettrai. Il en ira de même si mon attitude non verbale⁷³ laisse transparaître fermeture, manque de considération ou condescendance, ou prise de pouvoir à son égard. Dans la mesure où l'outil constitutif du coaching est l'entretien, la qualité et l'efficacité de la relation est essentielle ; cet art de la relation constitue donc la pierre angulaire de la posture coach. A partir de ce constat, il me semble que trop peu de temps a été consacré à la pratique des interactions. En effet, de manière générale, nous l'avons vu⁷⁴, les théories apprises et épousées (« espoused theory ») diffèrent souvent des théories en usage (« theory-in-use »), et ceci est particulièrement vrai au niveau de la gestion de la relation elle-même. Cet aspect a été analysé en détail par Y. St-Arnaud⁷⁵ (2003) et il me semble intéressant de synthétiser ses apports. Il souligne d'abord que les professionnels de l'intervention sont confrontés à la difficulté de gérer, dans l'ici-et-maintenant, les particularités de la relation à l'autre que la théorie sur laquelle ils se basent ne peut prendre en compte. Il appelle praxéologie (*praxis* = action en grec) « *cette science dont la méthodologie prend en considération le caractère unique de chaque intervention*⁷⁶ ». Il y a donc un écart entre ce qu'une théorie prédit et prescrit (le cadre général ou facteur G), et les réactions adaptées à une situation spécifique (le facteur P, particulier) permettant la construction d'une interaction satisfaisante. A partir de l'étude de nombreuses interactions, ainsi que par le travail en ateliers de pratiques, St-Arnaud identifie un certain nombre de principes qui conditionnent l'efficacité des interactions :

- le **partenariat** : je me mets d'accord avec mon interlocuteur sur un objectif commun ;
- la **concertation** : je focalise mon attention sur le processus relationnel tout au long de l'interaction ;
- l'**alternance** : j'alterne entre différents canaux de communication : réception (=écoute), facilitation (reformulation, empathie, questions), entretien de la relation (position méta), information de contenu (mes apports en tant qu'expert) ;
- la **non-ingérence** : je reconnais les limites de mon pouvoir et respecte celui de mon interlocuteur ;
- la **responsabilisation** : moi et mon interlocuteur sommes des êtres autonomes, capables de choix personnels.

St-Arnaud propose alors des moyens méthodologiques pour s'entraîner à la pratique de ces principes « on the fly », moyens qui s'appuient fortement sur des jeux de rôles. C'est à mon sens une orientation dont pourrait s'inspirer l'EMBC.

La structuration du parcours

Le lecteur l'aura compris, si l'acquisition de savoirs constitue l'essence même de la démarche scientifique, pilier de la formation universitaire, les savoir faire et savoir être méritent une place

⁷³ G. Pleyel, *Impact des aspects non verbaux*, cours EMBC du 6 mars 2009

⁷⁴ G. Lories, *Prise de décision*, cours EMBC du 9 mai 2009,

⁷⁵ St-Arnaud a travaillé (en 1984-1985) avec les fondateurs de la recherche-action, Argyris et Schön

⁷⁶ St-Arnaud (2003), p. 6

beaucoup plus importante au sein d'une formation d'adulte professionnalisante, en particulier pour une formation de coaching. Je proposerais donc d'articuler la formation autour d'un parcours interactionnel composé comme suit :

- des lectures prescrites entre les modules de formation ;
- des mises en situation permanentes (jeux de rôles, sessions de coaching,...) éventuellement filmées pour pouvoir être analysées par le groupe (avec arrêts sur image) ;
- des études de cas filmées ;
- un suivi individuel des personnes (une séance de coaching individuel tous les trimestres)

Ce parcours serait animé par des praticiens du coaching/de l'intervention en entreprise, et complété d'interventions de types « académiques » sur des thèmes en lien avec la pratique expérimentée dans le parcours. La présence des praticiens de terrain est souhaitable pendant les exposés théoriques, de manière à favoriser les débats, ainsi qu'à pouvoir éclairer la pertinence d'apports théoriques spécifiques et les traduire en termes d'intervention ou de posture coach.

Quelques pistes complémentaires

Je reprends ci-dessous quelques contenus qui, à mon sens, ont manqué dans le parcours de cette première cohorte et gagneraient à être intégrés dans les formations futures :

- compétences/connaissances en psycho-pathologie : d'une part, on l'a vu, le coaching se distingue de la thérapie en ce qu'il se soucie du futur, et est orienté résultat. S'il n'est pas destiné à soigner des pathologies, il est donc impératif de pouvoir reconnaître rapidement, avec précision et fiabilité, les cas pathologiques nécessitant une intervention thérapeutique (ce qui implique donc également de les comprendre). D'autre part, les processus de transfert et contre-transfert imprègnent toute relation interpersonnelle d'aide, et sont utilisés comme outils dans le processus de coaching ; ceci justifierait un apport théorique psychanalytique.
- en situation de coaching, il peut être pertinent de dresser au départ un « état de situation » ; une analyse poussée, ainsi que la comparaison et la validation de différents outils de diagnostic seraient très utiles (p.ex. outils de personnalité type MBTI, PCM, énéagramme, ainsi que des outils de feedback de type 360°) ;
- la plupart des interventions nécessitent la signature d'un contrat tripartite entre commanditaire, coach et coaché. Il me semble utile de prévoir un atelier de rédaction de contrat, de manière à ce que chaque participant termine la formation avec un contrat-type préparé. Plusieurs aspects fondamentaux interviennent dans la rédaction d'un tel contrat : confidentialité, modalités de restitution, clause d'interruption, fixation des honoraires et autres « facturables », références déontologiques/éthiques, formulation correcte d'objectifs,... Tous peuvent être l'objet d'échanges de groupe. Dans la même ligne, nous proposerions l'élaboration d'une charte personnelle de déontologie (complétant avantageusement, par exemple, un cours théorique sur l'éthique) ;
- la formation devrait être sanctionnée par une évaluation qui comprendrait une part pratique consistant en une intervention de coaching, réelle ou simulée. Il est absolument fondamental de pouvoir évaluer « in situ » les aptitudes relationnelles spécifiques du candidat coach : écoute, reflet empathique, capacité de questionnement, attitudes non verbales,...;
- la formation gagnerait en valeur et attractivité si les participants ayant réussi l'évaluation pratique pouvaient bénéficier d'une période complémentaire de mise en situation réelle. Elle pourrait être organisée sous forme de « stage » dans une entreprise ou comme accompagnement/assistance/observation d'un coach professionnel en intervention. En effet, si l'UCL « certifie » un coach à la fin du parcours, elle devrait pouvoir engager sa crédibilité en proposant des contrats de « stage » à des entreprises privées, puisque garante du niveau de compétences et professionnalisme de ses propres candidats coach. Ce « stage »

constituerait donc en lui-même un label de qualité, tout en offrant un tremplin potentiel pour le développement d'une activité professionnelle pour le candidat coach, deux atouts majeurs pour une formation de ce type.

Bibliographie

- Amado G.** (2004), Le coaching ou le retour de Narcisse ?, *Connexions*, 81(1), p. 43-51
- Arnsperger C.** (2005), *Critique de l'existence capitaliste*, Paris : Ed. du Cerf
- Arnsperger C.** (2009), *Ethique de l'existence post-capitaliste*, Paris : Ed. du Cerf
- Aubert N. & de Gaulejac V.** (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil, p. 278
- Barner R. & Higgins J.** (2007), Understanding implicit models that guide the coaching process, *Journal of Management Development*, 26(2), p. 148-158
- Beauvais M.** (2003), Accompagner en complexité: fondements et paradoxes : vers une éthique de la paradoxalité, *Grand Atelier MCX : la formation au défi de la complexité*, Lille, 18-19 septembre (accessible en <http://cueep161.univ-lille1.fr/mcx/mcx/web/litdossier.asp?d=2a>)
- Beauvais M.** (2004), Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement, *Savoirs*, 6(3), p. 99-113
- Berglas S.** (2002), The very real dangers of executive coaching, *Harvard Business Review*, June, p. 86-92
- Brunel V.** (2005a), Le développement personnel au service de l'entreprise, *Sciences Humaines.com*, Mensuel n°158, Mars 2005 (accessible en http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=5&id_article=4731)
- Brunel V.** (2005b), Pratiques réflexives et régulation organisationnelle, *Communication et organisation*, 28, p. 16-32
- Castel R.** (1981), *La gestion des risques : de l'anti-psychiatrie à l'après-analyse*, Paris : Editions de Minuit
- Chambefort C.** (2005), Coaching : pour la promotion d'une idéologie normative ?, *Communication et organisation*, 28, p. 85-107
- Champion F.** (2005), Le coaching « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui, *Communication et organisation*, 28, p. 34-50
- Crozier M. & Friedberg E.** (1981), *L'acteur et le système*, Paris : Point Seuil
- de Haan E.** (2008a), I doubt therefore I coach : critical moments in coaching practice, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 60(1), p. 91-105
- de Haan E.** (2008b), I struggle and emerge : critical moments of experienced coaches, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 60(1), p. 106-131
- Délivré F.** (2004), *Le métier de coach (2^{ème} édition, 9^{ème} tirage 2010)*, Paris : Eyrolles
- de Vries M. K.** (2005), A clinical perspective on organizational consultation, *Organizational Dynamics*, 34(1), p. 1-17

- Desgraupes P. & Morin J.-M.** (2007), *La face cachée du coaching*, Paris : Groupe Studyrama
- Duvernay D.** (2005), Le coaching : des pratiques de médiation pour une « communication de changement engageante », *Communication et organisation*, 28, p. 109-127
- Fatien P.** (2008a), Modalités et finalités professées de la contribution du coaching au développement des organisations, 19^{ème} congrès AGRH, Dakar
(accessible en <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/2008-actes-dakar.zip>)
- Fatien P.** (2008b), Des ambiguïtés des mots/maux du coaching, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 6(2), p. 193-211
- Feldman D.C. & Lankau M.J.** (2005), Executive coaching: a review and agenda for future research, *Journal of Management*, 2005, 31(6), p. 829-848
- Foucault M.** (1973), La société punitive, repris dans *Dits et écrits 1954-1988*, tome 2, 1970-1975, p. 456-470
- Friedberg E.** (1988), *L'analyse sociologique des organisations*, Paris : GREP
- Gori R. & Le Coz P.** (2006), *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Paris : Albin Michel
- Gori R. & Le Coz P.** (2007), Le coaching : main basse sur le marché de la souffrance psychique, *Cliniques méditerranéennes*, 75, p. 73-89
- Gregory J. B., Levy P. E. & Jeffers M.** (2008), Development of a model of the feedback process within the executive coaching, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 60(1), p. 42-56
- Guilhaume G.** (2009), *L'ère du coaching, critique d'une violence euphémisée*, Paris : Syllepse
- Hatchuel A.** (2003), To coach or not to coach, *Le Monde*, 5 octobre, p. IX
- Jaillon D.** (2008), Discours d'ouverture, Actes de la journée "Ethique et coaching", 24 juin, p. 10-13, (http://www.sfcoach.org/actu/temps_fort/actes_240608_sfcoach.pdf)
- Joo B.-K.** (2005), Executive coaching: a conceptual framework from an integrative review of practice and research, *Human Resource Development Review*, 4(4), p. 462-488
- Jousselin A. & Vienot P.** (2006), Quel professionnalisme pour le coaching ?, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XII (27), p. 21
- Kilburg R.R. & Levinson H.** (2008), Executive dilemmas : coaching and the professional perspectives of Harry Levinson, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 60(1), p. 7-32
- Lenhardt V.** (2010), *Les responsables porteurs de sens (3^{ème} édition)*, Paris : Insep Consulting
- Liljenstrand A. M. & Nebeker D.M.** (2008) Coaching services : a look at coaches, clients and practices, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 60(1), p. 57-77
- Orenstein R.L.** (2002) Executive coaching : it's not just about the executive, *Journal of Applied Behavioral Science*, 38(3), p. 355-374

- Paul M.** (2004), *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Paris : l'Harmattan
- Paul M.** (2009), L'accompagnement dans le champ professionnel, *Savoirs*, 20(2), p. 11-63
- Persson-Gehin S.** (2005) Contribuer à la connaissance du phénomène coaching en entreprise. Etude exploratoire des représentations au travers du discours des praticiens. Sciences de Gestion, Université Nancy 2.
- Persson S.** (2006), Le coaching entre psychanalyse et problem solving, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XII (27), p. 13
- Persson S. & Bayad M.** (2007), L'accompagnement des porteurs de projets par le coaching entrepreneurial, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XIII (31), p. 147-168
- Persson S.** (2008), Pourquoi les chartes éthiques ? L'exemple du coaching en entreprise, *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(3), p. 169-187
- Persson S.** (2009a), Mise en perspective des études empiriques sur le coaching, 20^{ème} congrès AGRH, Toulouse (<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/2009-actes-toulouse.zip>)
- Persson S.** (2009b), La pratique réflexive du coaching, obtenir des permissions en matière d'imperfection, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XV (37), p. 243-262
- Pezet E.** (2005), Le coaching : souci de soi et pouvoir, 16^{ème} congrès AGRH, Paris (<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/2005-actes-paris.zip>)
- Rappin B.** (2006), Le coaching ou la transparence intégrale, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XII (27), p. 200
- Richez Y.** (2006), *Emergence et actualisation des potentiels humains. Contribution à l'étude de l'accompagnement et à la professionnalisation des coachs*, Mémoire de master professionnel sciences de l'homme et de la société, Université de Tours
- Sherman S. & Freas A.** (2004), The wild west of executive coaching, *Harvard Business Review*, Novembre, P. 82-90
- St-Arnaud Y.** (2003), L'interaction professionnelle, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal
- Venazorbes P.** (2006), Le coaching révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XII (27), p. 176
- Winnicott D.W.** (1955), Régression et repli, *Revue française de psychanalyse*, 19 (2), p 323-330