

# Un Coaching avec Robinson (1/2)

## Qu'est-ce-que le coaching ?

Jean-Jacques Auffret

Juillet 2022

<http://linkedin.com/in/jjauffret>

<http://robinson-vendredi.work>

[Ce document est une version imprimable du post de même titre disponible en ligne sur <https://robinson-vendredi.work/blog/2022/4/28/coaching1>]

THE GREATEST GOOD YOU CAN DO FOR ANOTHER IS NOT JUST TO SHARE YOUR RICHES BUT TO REVEAL TO HIM HIS OWN.  
— Benjamin Disraeli

Ce post est le premier d'une série de deux consacrée au coaching et à la façon dont je le pratique. Le coaching est en effet mon métier lorsque je ne m'intéresse pas à l'organisation personnelle ou à mes [autres activités](#).

Dans le premier de ces post je définirai ma propre vision de ce qu'est une intervention de coaching. Le [second](#) sera plus pratique : j'y décrirai la façon dont se déroule, *concrètement*, un coaching avec moi, de A à Z.

Deux raisons (au moins) me poussent à faire cet effort de formalisation. Tout d'abord, même si le mot de "coaching" est désormais rentré dans le vocabulaire courant de la plupart des organisations, j'ai pu constater en pratique que les connaissances réelles en leur sein sur ce que terme recouvre et ne recouvre pas sont très variables.

Ensuite, dans la mesure où expliquer ce qu'est un coaching et comment il "fonctionne" en pratique fait partie du processus

de vente de ce type de prestation, il m'a paru opportun de disposer d'un écrit auquel pourraient se reporter mes clients et prospects, au-delà de mon simple discours.

Voici le menu...

Je traite dans la suite de ce premier post les aspects suivant du coaching :

**Il est... il n'est pas...**—Je commencerai par définir le coaching en précisant certaines de ses caractéristiques ("Il est...") et en les opposant à d'autres qui ne lui correspondent pas ("Il n'est pas...")

**Quelques exemples**—Pour rendre cela plus concret, je listerai un certain nombre de situation dont l'amélioration peut relever d'un travail de coaching.

**Coaching, Conseil et Thérapie : quelles différences ?**—Le coaching est souvent confondu avec ces deux disciplines qui lui sont voisines, ce qui peut être une source de malentendus. Je m'attache ici à positionner ces trois champs les uns par rapport aux autres.

**Le Coaching avec un C comme Cadre** — En conclusion, je résume les éléments qui font d'un coaching ce qu'il est : le cadre de travail protégé par le coach au sein duquel le client trouve un espace d'une réflexion et d'actions personnelles vis-à-vis de sa problématique.

### Coach, Client et Commanditaire

Par convention, j'emploierai dans ce post le terme client pour désigner la personne qui bénéficie du coaching, c'est-à-dire celle qui travaille séance après séance avec le coach.

Le client peut être la personne qui finance elle-même son coaching, on parle alors de coaching bipartite.

Il arrive aussi fréquemment qu'une entreprise ou un organisme finance le coaching d'un de ses collaborateurs. Le client n'est alors plus le payeur. On parle alors de coaching tripartite, et le terme commanditaire sera utilisé pour désigner l'organisme ou la personne prescrivant et finançant le coaching.

## Il est... il n'est pas...

Commençons par un exercice classique de définition de concept suivant la méthode « *Est/N'est pas* » :

Le coaching est...	Il n'est pas...
...une relation d'aide, comme le conseil ou la thérapie	...une relation de conseil ni une relation de thérapie
...une relation formelle de personne à personne (le coach et le client) ...ou de personne (le coach) à un ensemble de personnes (un équipe coachée collectivement)	...une relation ad-hoc, entre parties qui «discutent» sans rôle bien définis
...borné dans le temps	...une relation indéfinie entre les parties
...demandé par le client lui-même, ou demandé par l'entreprise pour l'un de ses employés	...la prescription par le coach d'un coaching à quelqu'un
...basé sur une volonté minimale du client (et le cas échéant du prescripteur s'il existe) de s'engager dans un coaching	...l'imposition plus ou moins forcée d'un processus de coaching à quelqu'un qui n'en veut pas
...destiné à viser la prise d'autonomie du client par rapport au coach	...destiné à faire du coach le « gourou » de son client
...relatif à une problématique (professionnelle) spécifique, apportée par le client ou le commanditaire	...indéterminée quant à son objet véritable
...contractualisé en début de Coaching	...non contractualisé
...encadré par une stricte déontologie et une charte	...basé sur la seule éthique personnelle des participants
...bienveillant vis à vis du client par principe	...pour autant destiné à maintenir le client dans sa zone de confort à tout prix et peut utiliser une dose de provocation dans l'intérêt de ce dernier
...organisé autour de séances de travail formelles et planifiées	...organisé de manière ad-hoc et informelle, « au fil de l'eau »
...exercé par une personne formée et certifiée pour faire ce métier, dans un cadre méthodologique précis et partagé	...exercé par une personne qui simplement « se sent la fibre du coaching »

...exercé par une personne travaillant en permanence sur sa propre personne et sa pratique, notamment par le biais d'une supervision par un autre coach expérimenté	...exercé par quelqu'un hors de tout contrôle
---	---

## Quelques exemples...

Tout ceci étant un peu abstrait, voici à titre d'illustration quelques exemples de situations qui peuvent donner lieu à un coaching :

Pierre vient d'être promu chef de département, et souhaite se faire accompagner quelques mois lors de la phase délicate de sa **prise de fonction**.

Depuis qu'il a quitté son précédent poste, Guillaume montre un niveau de performance bien inférieur qui font douter de la **pertinence de sa mutation et sapent sa confiance en lui-même**. Son supérieur hiérarchique lui propose un coaching pour l'aider à comprendre ce qui se passe et y trouver remède.

Amandine prend conscience qu'elle ne peut plus comme il y a dix ans gérer sa carrière au simple gré des opportunités, mais qu'elle a besoin de **réfléchir stratégiquement à ce qu'elle a envie de faire professionnellement** durant les quinze prochaines années.

Suite à un entretien d'évaluation très tendu, le manager d'Hugues lui indique qu'il **crain un burn out** pour lui s'il ne change rien, et lui propose un coaching, qu'Hugues accepte après réflexion, pour explorer la problématique de sa relation au travail.

Les **relations entre Helena et son subordonné Walter sont si dégradées** qu'Helena est résolue à se séparer de Walter au plus vite. Sur une suggestion du département RH, le principe d'un moratoire à cette solution radicale est accepté par Helena, le temps pour Walter d'expérimenter un coaching, ce qu'il accepte.

L'**ambiance dans l'équipe Support Clients est notoirement délétère**, ce qui se traduit par des relations tendues avec les équipes partenaires, une difficulté à muter des personnes au sein de cette équipe, et des résultats opérationnels en berne. L'entreprise convainc l'équipe et son manager de s'engager dans un double coaching autour de la même problématique, personnel pour le manager, collectif pour l'équipe.

Melissa n'y arrive plus : agenda bourré de réunions, 300 emails en permanence dans son *inbox*, des journées à rallonge... Elle se sent débordée en permanence, ce qui l'épuise et lui donne le sentiment de **produire peu tout en se fatiguant beaucoup**. Elle avoue son problème à une collègue, qui lui conseille d'expérience la piste du

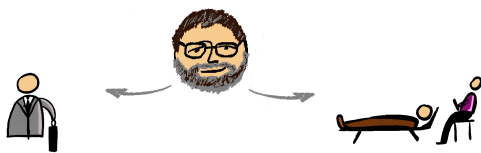
coaching pour faire le point et reprendre du contrôle sur sa vie professionnelle.

## Coaching, Conseil et Thérapie : quelles différences ?

	Le Conseil	Le Thérapeute	Le Coach
Se focalise sur...	Le problème de son client.	La personne de son client.	La relation de son client à son problème.
Cherche à..	Proposer au moins une solution au problème.	Améliorer globalement la vie et le bien-être de son client.	Faire que son client se donne les moyens de faire disparaître/soulager durablement son problème.
Intervient en...	Proposant des solutions issues de son savoir-faire et de son expérience pour résoudre le problème.	Interagissant avec son client sur lui-même et son expérience de la vie	Interagissant avec son client sur sa relation à son problème

### EN PRATIQUE...

Cependant, il bon de noter que dans la pratique du métier de coach, que l'on peut situer à mi-chemin entre la posture du consultant (à gauche) et celle du thérapeute (à droite), un coach sera amené à osciller *légèrement* en direction de l'un ou de



l'autre, quittant ainsi sa position stricte sur la médiane pour se rapprocher *un peu* de ces deux autres rôles.

Ainsi, si le coach connaît un outil ou une technique dont il pense qu'elle puisse être bénéfique à sa cliente dans un contexte de séance donné, il pourra, avec la permission de cette dernière, la lui proposer. Ce faisant, il endossera quelques minutes un costume de "consultant".

De la même manière, une coach peut déterminer que l'exploration d'aspects extra-professionnels de son client, par exemple les relations au sein de la

famille de ce dernier, peut être utile au travail entamé par celui-ci dans le cadre de son travail. La coach fait alors pendant un moment un tout petit peu "la thérapeute".

Ces changements de rôles doivent cependant, pour être exempts d'ambiguïtés et de dangers, être encadrés par les précautions suivantes :

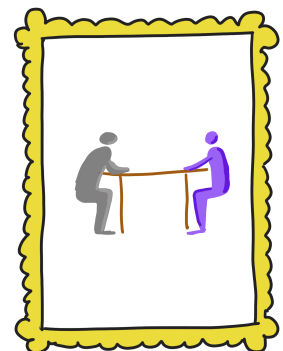
- Ils sont **limités dans le temps** au strict nécessaire (typiquement, une partie du temps d'une séance) ;
- Ils se font toujours en demandant **l'assentiment du client** ("J'observe que vous avez évoqué plusieurs fois la personne de votre frère aîné en décrivant les relations avec votre manager. Seriez-vous d'accord pour m'en dire un peu plus sur vos relations avec ce frère ?") ;
- Le coach doit être spécialement attentif lors de ce type d'intervention à demeurer dans un champ qui n'excède pas son **domaine de compétence** (en particulier vis-à-vis de la posture de thérapeute).

## Le Coaching avec un "C" comme Cadre

Le travail d'un coach, en définitive, c'est d'offrir à son client un espace protégé du regard des tiers, délimité dans le temps et dans l'espace de la séance, où ce dernier pourra à loisir examiner sa relation à sa problématique, dans le but d'y mettre au jour des voies de changement jusqu'alors restées inexplorées car invisibles.

### DES ÉCHANGES CONFIDENTIELS

Un des éléments importants du *cadre* de la séance de coaching, dont le coach est garant (le client apportant quant à lui le *contenu*) est la confidentialité : ce qui s'échange en cours de séance reste entre le coach et son client. Plus précisément, le coach n'en parle à personne d'autre (hormis son superviseur, voit plus bas) et le client quant à lui est libre d'en parler (ou pas) avec qui il veut.



En vertu de ce principe, le commanditaire d'un coaching tripartite n'a pas accès au contenu des séances, et ne peut donc pas, par exemple, interroger le coach sur les « progrès » du client. Mais il n'en a pas besoin, car si le coaching porte ses fruits, le commanditaire devrait par définition en voir les résultats car le coaching vise à

des modifications concrètes (donc observables) de la façon dont le client vit et se vit lui-même dans son environnement.

Cette « étanchéité » des séances de coaching est cruciale, car elle apporte au client un espace de parole protégé, exempt de jugement (mais pas de rigueur) et empreint de bienveillance sans complaisance, au service de l'atteinte des résultats souhaités. Elle est porteuse d'un climat de confiance entre le client et son coach, ingrédient essentiel à la réussite de l'opération.

### SUPERVISION ET DÉONTOLOGIE

Le cadre protégé évoqué plus haut ne doit cependant pas créer ses propres risques par effet d'une trop grande étanchéité qui rendrait le dialogue entre coach et client par trop exclusif (risque de dépendance du client et/ou de dérive du coach vers une posture de type gourou).

Aussi pour pallier ce risque tout coach professionnel sérieux est lui-même suivi par un ou une collègue plus expérimentée et formée à cet exercice, le superviseur, qui est en quelque sorte le « coach du coach ». Soumise aux mêmes règles de confidentialité, le superviseur permet au coach de s'ouvrir auprès d'elle d'éventuelles difficultés de méthodologie, déontologiques ou autres, et de recueillir ainsi un avis extérieur et autorisé.

Le superviseur a ainsi un accès partiel et indirect au contenu de certaines séances, mais ceci se fait de manière anonyme car il n'est pas nécessaire pour le superviseur de connaître l'identité précise du client.

La supervision fait partie intégrante du processus de formation permanente des coachs, en tant qu'elle permet un transfert de compétences et un partage d'expérience, comme un artisan transmet son savoir-faire à un praticien moins expérimenté.

Enfin, les différentes organisations professionnelles de coachs maintiennent des codes de déontologie, auxquels les coachs professionnels se réfèrent. Pour ma part, je suis membre de l'[European Mentoring and Coaching Council \(EMCC\)](#) et encadre ma pratique par le [code de déontologie EMCC](#) que je mentionne dans mes contrats.

### LE COACH, UN CATALYSEUR À DURÉE DE VIE LIMITÉE

C'est essentiellement par une invitation permanente à la découverte de soi et à l'expérimentation dans sa propre vie de ces découvertes, que le coach est l'agent du changement chez son client. C'est donc bien ce dernier qui reste aux commandes des éventuels changements qu'il ou elle peut vouloir opérer dans sa propre vie.

Dans la réaction chimique qu'est un coaching, le Coach est et doit rester un catalyseur, car les réactifs nouveaux obtenus à la fin de l'expérience doivent demeurer stables une fois le catalyseur ôté du mélange. C'est pour le client à la fois une garantie (pas de dépendance au coach) et un

challenge (l'essentiel du travail ne peut venir que de lui).

Reste à voir ce qui se passe *concrètement* durant cette intervention à durée limitée qu'est un coaching avec moi : ce sera l'objet du [second post](#) de cette série.

---