



**mercredi 16 mars 2005**  
**Coaching – Le défi éthique**

**Soirée animée par Catherine Maurey**

**(Docteur en philosophie à la Sorbonne)**

**Modérateur Jean-Yves Arrivé**

Catherine Maurey est spécialiste de l'éthique et la stratégie d'entreprise, de la responsabilité sociale des entreprises, conseiller en éthique de l'entreprise, membre du conseil scientifique du cabinet Socrate (voir sur le web « évaluation éthique d'une entreprise »).

### Exposé de Catherine Maurey

Le Coaching entre dans l'âge de la maturité, il est temps de réfléchir à ses démarches éthiques, profession, métier et missions.

Je vais m'appuyer sur les pratiques, le métier de coach étant un puissant levier de bonnes pratiques dans les entreprises.

*L'exposé se déroulera en 3 parties :*

- La façon dont une profession peut bâtir son capital réputation autour des thèmes de morale, éthique, déontologie, confiance, confidentialité.
- En quoi l'éthique professionnelle est-elle intéressante pour un coach ?
- Débat, en quoi le coaching peut-il gérer les contradictions entre l'éthique professionnelle des cadres et la stratégie de l'entreprise ?

### **1. Bâtir son Capital réputation.**

Le coaching a besoin de valeurs, de concepts pour communiquer sur ses pratiques, de façon très enracinée dans une culture et une histoire à bâtir.

Le coaching répond très souvent à la gestion de l'incertitude dans l'entreprise, ce qui pourrait être une pierre d'achoppement pour ce métier.

Le coach est là pour faire émerger le potentiel, la dynamique du salarié qui doit trouver en lui-même les ressources nécessaires.

Or dans l'entreprise actuelle, la **gestion de l'incertitude** est source d'angoisse, d'anxiété, dans un contexte de contrats de travail précaires et de forte pression.

Que ce soit pour des dirigeants ou des opérationnels, le coaching doit répondre à de l'incertain. Le coach doit prendre de la distance pour aider les managers à poser des limites, savoir refuser, savoir dire non à une pratique ne faisant pas partie de leurs valeurs.

L'acceptation des limites et des contraintes apporte une meilleure connaissance de son champ qui mène vers la certitude.

**« L'incertitude devient l'unique condition de progrès de la certitude ! »**

Le tableau ci-dessous permet de relativiser la distinction à établir entre **la morale universelle et l'éthique professionnelle** :

La question de l'éthique est « Que faire ? »

La question de la morale est : « Comment être moral ? »

## ETHIQUE

Que faire ?  
vouloir  
être heureux  
réalisation de soi  
souci de soi  
vertus  
nécessité  
résultat  
bien  
relativisme  
immanence  
impératif  
hypothétique  
communautariens  
téléologie

## MORALE

Comment être moral ?  
devoir  
faire son devoir  
dépassement de soi  
oubli de soi  
règles  
obligation  
intention  
juste  
universalisme  
Transcendance  
Impératif catégorique  
républicains  
axiologie

En entreprise on ne se pose pas trop la question de la morale, mais plutôt la question de l'éthique.

Dans la morale, je n'ai pas besoin de me réaliser moi-même, j'ai besoin de me dépasser, de faire toujours au mieux, la règle de la morale m'est donnée par la raison (analyse kantienne).

Au passage, j'entends souvent dire que le coaching s'apparente à la maïeutique de Socrate. J'é mets une réserve, je pense que votre méthode est beaucoup plus proche d'Aristote.

En effet, en éthique il y a bien la notion aristotélicienne d'immanence, trouver la chose en soi, qui peut se faire avec l'aide de quelqu'un. Alors qu'en morale c'est la notion de transcendance.

*Exemple du sculpteur devant son bloc de pierre voulant sculpter un cheval : il a dans sa tête l'idée du cheval qui est bien contenu en forme dans la pierre ; celle-ci est bien à l'extérieur du sculpteur, le projet est devant lui et non en lui, et il ne le réalisera que s'il sait travailler le matériau ; le coach pourra l'aider dans ce projet en lui enseignant les outils.*

Aristote dit qu'il va apprendre à retirer le surcroît de pierre autour du cheval.

La **déontologie** est un ensemble de règles de bonnes pratiques établies pour une collectivité définie (deon = le devoir), pas forcément applicable pour une autre.

Alors que la démarche éthique est liée à l'action, au faire, au résultat (on fait, on ne fait pas).

Dans une entreprise, plus on s'approche du sommet de la hiérarchie, plus il y a interconnexion de l'éthique et de la morale, du « que faire ? » et du « comment bien faire ? ». Le niveau de responsabilité est en jeu, en poussant les équipes vers une qualité de conduite en phase avec le code de déontologie des bonnes pratiques.

Ceci amène à réfléchir aux notions de comportement et de conduite. En éthique, on parle de **qualité de conduite**. En coaching on parle plutôt de comportement prédéterminé selon l'éducation, le milieu social, comportement qu'on peut faire évoluer. Alors que la conduite n'évoluera qu'en fonction de l'éthique, des valeurs.

La conduite c'est du comportement plus des valeurs morales, ce qui n'entre pas dans le métier de coach.

Il y a des valeurs qui vont permettre de fortifier la **réputation** d'une collectivité, et avant tout le degré de responsabilité de ses acteurs. (Il existe en France un observatoire de la réputation, dont l'indice influence le cours de bourse des entreprises).

Les 4 valeurs essentielles de la réputation, liée à l'honneur et à la dignité morale :

## Valeurs de la réputation

dignité  
fierté  
estime  
respect

## Valeurs pour la collectivité

Dignité pour soi et son équipe  
Fierté d'appartenance  
Estime de soi et des autres  
Respect de soi, des autres et de son environnement

Va s'y enraciner la valeur phare du coaching, la **confiance**.

Un homme de confiance est quelqu'un qui est capable d'inspirer une espérance liée à un sentiment de sécurité absolue.

*cf les 10 valeurs de la confiance décrites par Aristote dans Ethique à Nicomaque :*

Amitiés, Espérance, Impartialité, Engagement, Intégration, Loyauté, Connivence, Fiabilité, Dépendance, Assurance.

La 2<sup>ème</sup> valeur du coaching est la **confidentialité**. C'est une pratique qui pose un léger problème, qualité de conduite du coach, respect de l'autre, parole reçue vis à vis de l'entreprise rémunératrice ?

N'y a-t-il pas confusion entre la confidentialité comme valeur, et le secret professionnel comme pratique ?

Est-ce une forme dérivée de procédure de signalement, pour canaliser les dérapages et les dérives ? Problème d'éthique et de déontologie professionnelle.

## 2. Intérêt de cette profession à s'engager dans une démarche d'éthique appliquée.

C'est la morale de l'intérêt bien entendu, morale utilitariste anglo-saxonne, permettant d'appliquer directement nos pratiques. L'éthique professionnelle est intéressée, elle est entièrement impliquée dans le résultat des actions. Elle est soumise à conditions.

Dans la morale, il n'y a pas de règles qui permettent de déroger à la règle.

En éthique, on peut relativiser, c'est opérationnel, ça donne un peu plus de flexibilité.

Car on sait bien qu'appliquer une morale pure et dure dans les affaires est impossible.

Les moyens de réaliser un objectif sont détenus par le coach, ils sont essentiels pour l'atteinte de résultats, mais ils ne doivent jamais se substituer à la finalité d'une action.

C'est la morale de l'intérêt bien entendu. Le coach est responsable de la conséquence de ces actes.

En résumé, la relation entre l'éthique professionnelle et le coaching est intéressée, orientée vers un mieux, vers un plus jamais suffisant, condamnant la profession à toujours progresser. C'est la recherche de ce qui est utile à l'ensemble des parties prenantes.

L'éthique professionnelle propose une théorie rationnelle de la conduite des hommes permettant de défendre ou de prendre en compte 3 grands types d'intérêts, **l'intérêt collectif, l'intérêt général et l'intérêt public**. L'intérêt personnel est au service des 3.

C'est le défi du coaching, qui favorise une réussite individuelle, et doit bénéficier à l'entourage du coaché, facteur de dynamique collective, de développement de culture et de valeurs d'entreprise.

Quels sont les déclaratifs à disposition ? Il y a 2 sortes de documents :

- **la charte éthique, les principes d'actions** (faire vivre des principes et des valeurs, points de repères à la conduite individuelle). Il n'y a pas de sanction en cas de dérogation à la règle.

- **code de déontologie, code de bonne conduite, code de bonnes pratiques, règles éthiques et juridiques**. Là il y a sanction possible en cas de transgression de la règle.

Pour la SF Coach il y a un vide juridique à ce niveau dans le code de déontologie. Il y a un petit article de recours, qui n'est pas juridique. Un approfondissement est nécessaire.

La **formation** a un rôle essentiel à ce niveau de maturité de votre profession, pour aller dans le sens de la transmission de savoir et de savoir-faire, et pour renforcer sa réputation, son image. A faire dans les 10 ans à venir, pour la notoriété et la pérennité de la profession.

Dans ces formations, il faut un module consacré au **capital humain**, immatériel, grand facteur de valorisation, expertisé pour conduire les bons changements dans les bonnes pratiques au bon moment. On y retrouve les relations de confiance associées au management des collaborateurs, ce qui va créer de la valeur.

Il y faut aussi des modules consacrés à la **responsabilité sociale de l'entreprise** (RSE), pour montrer aux générations futures qu'ils doivent se montrer à la hauteur des attentes qu'ils suscitent. La responsabilité est le ferment de la réputation d'une entreprise ou d'une collectivité.

Enfin vient le sujet de la **gestion de la communication** de la réputation professionnelle.

Comment parler au grand public, même s'il y a confusion sur le mot coaching ?

Toute profession doit, si possible, conjuguer le positionnement stratégique, le marketing de sa spécificité, la théorie organisationnelle et la communication institutionnelle selon 5

principes : **créer l'exception, cibler, rechercher la cohérence, conserver son identité, privilégier la transparence.**

L'essence de la réputation d'une profession ne réside pas dans le paraître, les faire-valoir ou l'exagération, mais dans la gestion de l'image en tant que source d'avantage concurrentiel.

Faut-il une formation labellisée par l'état ? Je n'en suis pas certaine. Il faut d'abord bâtir vos propres règles avant, pas à pas.

Y intégrer un module sur la philosophie du coaching. Dans le concept de reconnaissance, il y a un travail à faire sur celle du coaching, du coach, des coachés.

## **Derniers questionnements :**

La profession de coach est-elle pour vous un terrain d'accomplissement ?

Le travail de coach est-il un véritable moyen de réalisation personnelle ?

Ricoeur définit la **reconnaissance** comme une identification, manière de se reconnaître, de se doter d'une identité permanente, concept très important pour une profession en plein essor. Ce qui va me définir dans ce concept de reconnaissance, c'est ce dont je suis capable.

Je me reconnais par ce dont je suis capable, et c'est également comme ça qu'on me reconnaît. C'est ce qui définit la dimension éthique de ma responsabilité en tant que professionnel, de ce qui m'est imputable et de ce que je peux promettre.

Il y a dans la profession de coach une dimension symbolique, **le possible et la promesse.**

Je veux être reconnu dans mon identité par l'autre qui en veut autant de ma part.

Chez Hegel, on obtient la reconnaissance par la lutte.

L'approche de Ricoeur est plus proche de votre métier : il parle de reconnaissance apaisée, qui passe par le don, la solidarité, et la culture de la réciprocité.

-----

## Réactions en live de Monique Selles, Présidente du CAD, puis d'Alain Gerson, premier Président de la SF Coach.

### **Monique Selles**

Je voudrais remercier Catherine qui permet de faire avancer les débats du Comité d'Agrément et de Déontologie.

J'ai retenu 8 mots clés pour l'avancement de nos réflexions.

1. L'âge de la maturité : la SFC a été créée en 1996, il y a près de 10 ans, et est en processus de refondation. Entrée dans une période de risques, avec plus de 2000 coachs, et l'apparition de lettres de plaintes émanant d'entreprises, de personnes en formation, ou de coachs.
2. Sur la confidentialité, nous avons une règle très précise.
3. La confiance n'est pas un mot utilisé dans notre code de déontologie. A clarifier lors de l'agrément de coachs, sur leur capacité à susciter la confiance, leur maîtrise du transfert / contre-transfert.
4. La procédure de signalement est un « pavé dans la mare ». Impossibilité actuelle de sanctionner qui que ce soit qui ne respecte pas le code. Pas de référence juridique, pas de commission de discipline. Y travailler.
5. Le coaching d'équipe est un thème sur lequel nous travaillons depuis 2 ans, pour le code de déontologie vs coach individuel. Nous avons confié à Michel Vial (Professeur à l'Université de Provence) la mission de définir un référentiel métier du coaching, pour début 2006.
6. Le contrôle des formations au coaching : pas de moyens réels pour contrôler les écoles, il y en a plus de 25. Quelques interventions auprès de Paris VIII par exemple.
7. La communication : sujet difficile, sélection des interventions.
8. La reconnaissance : réflexion sur ce principe.

### **Alain Gerson**

Petite histoire du début de la SFC mi 1995, avec Catherine Caillart. 3 urgences à ce moment-là :

- le mot coaching va être à la mode, tout le monde va se dire coach pour vendre la même chose plus cher et plus moderne.
- les entreprises ne savent pas ce que c'est et ne vont pas savoir faire la différence entre le bon grain de l'ivraie.
- dire aux coachs ce qu'ils doivent et ne doivent pas faire, ie avoir un code de déontologie.

Constitution d'un petit groupe de 15 personnes autour de ce cahier des charges, de bon sens et de bonne moralité. 10 ans après, je me mesure toute son importance, combien de fois faut-il expliquer aux entreprises que ce qu'on me demande n'est pas compatible avec le code de déontologie.

7 personnes volontaires ont constitué le premier CAD, comité des sages, et ont rédigé le code de déontologie, toujours d'actualité aujourd'hui.

Sur le problème de la procédure de signalement, il faudrait que la SFC soit LA référence, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Quelques commentaires sur la conférence de ce soir :

1. sur la gestion de l'incertitude : le coach est un passeur qui emmène quelqu'un d'un état stable peu agréable vers un autre état stable meilleur mais qui fait un peu peur. Avec une zone d'instabilité entre deux. Mission noble.
2. Apprendre à dire non au manager : ça passe par l'exemplarité du coach, savoir refuser des missions, avoir les moyens de sa politique.  
Avec du Oui on fait du CA, avec du Non on fait du bénéfice !
3. le message au public : point difficile où la SFC s'est un peu ratée, n'a pas su faire savoir ce qu'est le coaching.

4. le coach du possible et de la promesse : on est tout le temps obligé de dire à l'entreprise où on est, d'avoir une position politique, d'être une promesse d'une façon dont les affaires doivent se faire.

## **Catherine Maurey**

Je rappelle que les valeurs de la SFC sont la déontologie, la pluridisciplinarité et l'ouverture.

Principaux dilemmes où dire non pour lancer le débat :

- l'absentéisme du coaché avec paiement de la prestation
- la réussite personnelle du coaché vs la performance collective
- le conflit d'intérêt entre le coaché et l'entreprise
- le doute sur le volontariat du coaché
- l'utilisation du coaching pour imposer des rythmes de travail plus soutenus
- la mise en danger de certaines catégories de salariés

- ....

Avec l'éthique, on se donne le droit de désobéir !

## **Petite histoire d'un coach travaillant avec un coaché employé par une usine d'armement :**

Travail sur la personnalité et le caractère du coaché, sur les émotions pour l'aider à atteindre un objectif en cohérence avec l'entreprise, à surmonter un problème, à s'adapter à une situation, à développer sa performance et son autonomie, ....

Le coach a tellement bien travaillé que le coaché, qui ne se pose pas de problème de conscience ni d'éthique, a réussi à vendre 4 avions de chasse à un pays et lui a fait cadeau d'un vieux stock de mines anti-personnelles.

Puis ce même coaché a contacté le pays ennemi pour lui vendre fort cher un contrat de déminage....

A méditer ?

## **Les questions de la salle ont porté essentiellement sur la communication.**

Danger des émissions comme celles de JL Delarue, qui sont enregistrées et montées.

Grand travail de préparation, de message de cohérence. Travail en amont sur les demandes des journalistes et sur l'utilisation qui en sera faite. Rester sur l'aspect professionnel.

Réponses à près de 300 demandes d'informations annuelles.

**Compte-rendu recueilli par Hervé Callot**