

« C'est du coaching / ça n'est pas du coaching ! »

Atelier de François Delivré Université de la SFCoach

Juillet 2007

Préambule

Mon propos, dans cet atelier, est de faire avancer notre réflexion sur la question des limites de notre métier de coach en entreprise.

Je commencerai par la question des limites du métier en tant que tel. Puis nous verrons comment le concept d'autonomie permet de mieux discerner la maturité d'un coach par rapport aux limites professionnelles.

I - L'épineux problème des limites

I. 1 – Poser des limites n'est pas facile

Pour aborder cette question peu évidente, commençons par ce qui m'est arrivé au printemps dernier. J'avais reçu un coup de fil d'un journaliste qui voulait une interview non pas sur le coaching, mais sur la négociation¹.

« Je voudrais votre analyse et vos conseils, me dit-il. Nous avons sélectionné sept cas de femmes désarmées devant une difficulté de négociation. »

Notre entretien commença et tout se passa bien jusqu'au premier cas dans lequel une jeune femme disait « *J'ai très peur de ma violence verbale, elle n'est jamais constructive, éclate et s'éparpille comme une bombe à clous...* »

« D'où vient le problème de cette femme ? me demanda le journaliste.

- Je n'en sais rien, lui répondis-je, je ne suis pas psychologue.

- Mais vous devez bien avoir une idée ? »

J'eus quelques difficultés à lui faire accepter mes limites professionnelles. « Autant je peux expliquer ce qui manque à cette femme pour bien négocier, lui dis-je, autant il m'est impossible de savoir d'où vient sa difficulté. Je ne connais pas son histoire et même si je la connaissais, je n'ai pas les compétences pour poser un diagnostic psychique sur les origines de sa croyance. Je peux parler de ce que je connais, poser un diagnostic de personnalité, tout cela je sais faire, mais ne me demandez pas plus. »

Il revint à la charge plusieurs fois, puis abandonna.

Je n'ai rien lui reprocher : il faisait son métier. Poser les limites, c'était mon affaire, mais le dilemme était rude car il est tentant de parler de ce qu'on ne connaît pas sous prétexte qu'on le connaît un peu. Jusqu'où aller ? Quelles sont les limites ?

Dans de telles occasions, j'ai un principe acquis auprès de mon superviseur et que je crois assez universel : et qui vaut de l'or pour notre métier de coach aux contours encore flous : **La puissance personnelle est d'autant plus forte qu'elle s'exerce à l'intérieur de limites connues et respectées.**

¹ A partir du livre « le pouvoir de négocier ».

En ce qui concerne notre métier, je vois deux types de limites dont il est intéressant d'approfondir les contours :

1. **les limites du métier** lui-même, notamment par rapport aux autres métiers de la relation d'aide.
2. **les limites de nos interventions de coach** : jusqu'où un coach peut-il aller ? Jusqu'où doit-il aller ? Et surtout, où et quand doit-il s'arrêter ?

I. 2 – « C'est du coaching, ça n'est pas du coaching. » - Limites de notre métier

La question des limites de notre métier se pose depuis sa naissance et se définit par rapport à sa spécificité. Quelle est celle-ci ? C'est une idée vieille comme le monde mais reprise depuis quelques dizaines d'années et qui est assez bien partagée par tous les coachs du monde. ***C'est l'autre qui a en lui les solutions à ses problèmes ou interrogations***

C'est cette approche spécifique qui distingue le coaching des autres formes de relations d'aide. Un coach, par « essence », n'apporte pas de solution.

Le principe est aisé, mais la pratique n'est pas toujours aussi facile. Car...

« Ne pas donner de conseils ? dit le coach. Fort bien, mais quand il y a urgence, qu'est-ce que je fais ? »

Ou encore

« Donner une information au coaché, est-ce encore du coaching ? »

Ou bien :

« Si le coaché n'a pas l'expérience, est-ce encore du coaching si je lui indique des pistes intéressantes ? »

Prenons quelques exemples.

Exemple de la supervision

Prenons pour illustrer mon propos le cas de la supervision de coachs débutants. Si – comme on peut l'espérer – le superviseur est un senior du métier, va-t-il s'interdire de donner des conseils à des « jeunes » sous prétexte que l'on est dans le domaine du coaching ? C'est justement ce que ceux-ci viennent chercher : l'expérience du « vieux » !

Nous touchons ici du doigt le paradoxe de toute démarche éducative dans laquelle le but est que l'apprenti devienne autonome le plus vite possible alors que, dans le même temps, ce dernier a besoin de l'éducateur pour devenir autonome. Le but du superviseur de jeunes coachs est bien sûr que ces derniers sachent le plus vite possible se débrouiller seuls, mais pour cela, ils ont justement besoin de recevoir des conseils de la part de coachs seniors !

Coaching versus formation

Il en va de même pour nos clients lorsque, pour agir de façon autonome dans leur métier de manager, ils ont besoin de passer par une étape d'apprentissage des processus. Imaginons par exemple un manager qui se désole de la triste ambiance de son service. Après approfondissement par le coach, il apparaît assez clairement cde dernier que ce manager ne sait pas donner à son équipe les signes de reconnaissance adéquats. Un jour, le coach se résout à lui enseigner « l'économie de reconnaissance » au sein d'un groupe, puis l'aide à la mettre en place dans son équipe.

Ça marche, mais les puristes s'exclament : « ce n'est plus du coaching, c'est de la formation ! Limite franchise ! »

Coaching directif

Imaginons à présent qu'un client vienne voir son coach en indiquant qu'il est en excès chronique de travail. Pas le moindre divertissement et, bien sûr, pas le moindre bout de conversation avec son entourage professionnel sur la pluie ou le beau temps, le petit dernier ou la coupe du monde de foot. Rien, jamais rien. Un contrat est passé : il s'agit pour le coaché d'apprendre à « souffler. »

Mais voilà... le coaché résiste. Il trouve des prétextes pour maintenir ses habitudes.

Alors un jour, le coach en a assez. Il prend une feuille de papier et écrit :

« ORDONNANCE à monsieur X de passer un quart d'heure dans un café d'ici la prochaine séance, SANS RIEN FAIRE. Signé : le coach. »

Ciel ! Ordonner ! Dire à un client « faites ceci ».

Ça marche, mais les puristes s'exclament : « ce n'est plus du coaching, c'est même pire que du conseil, c'est un ordre ! Limite franchise ! »

Frôler la thérapie

Les deux derniers exemples venaient surtout du côté du côté du « conseil », première bête noire des coachs. Prenons à présent un exemple de limites du côté de la thérapie avec un client qui souffre d'un excès de timidité (ou d'orgueil) qui l'empêche de s'exprimer lorsqu'il est en groupe. Le client explique au coach : « parler pour ne rien dire, c'est au dessus de mes forces. Alors, j'attends le moment pour dire ce que j'ai à dire d'intéressant et ce moment n'arrive que rarement. »

Le coach n'est pas idiot. Il sait bien que cette difficulté du client vient en partie de difficultés anciennes, vraisemblablement au cours de l'enfance du client. Il explore alors le contexte du client et demande si le problème est ancien et récurrent (cran « 1 » du curseur, problématique personnelle) ou s'il est exacerbé par la culture de l'entreprise (cran « 4 » du curseur, problématique liée à l'entreprise). Tout à coup, le client se met à parler de son adolescence et de la façon dont on prenait la parole à table, en faisant le rapprochement avec la situation actuelle.

« Zut, se dit le coach, me voici embarqué dans de la thérapie. »

Que faire ? Que dire ? Faut-il dire au client « stop, ne parlez plus, on est dans de la thérapie » ?

Ah ! Si nous avions des limites claires ! Ce serait un gros avantage car notre identité professionnelle collective de coach serait beaucoup plus facile à expliquer. Et notre profession serait alors plus facilement connue et respectée des autres professionnels de la relation d'aide. Chacun dans sa spécificité, psychologue, consultant, thérapeute etc., saurait plus facilement quel est son domaine et quel est le domaine d'autrui. Il pourrait dire

« Ceci est de la thérapie, ceci n'est pas de la thérapie »,

Ou bien :

« Ceci est du conseil et ceci n'est pas du conseil »,

Et nous, nous saurions dire :

« Ceci est du coaching et ceci n'est pas du coaching ».

I.3 - Les avantages du coach en entreprise

Par rapport à la nébuleuse du coaching sous toutes ses formes, les coachs en entreprise ont cependant un immense avantage pour définir leur métier car leur champ d'action est mieux circonscrit, limité et bordé.

Il l'est en termes de **pratique**, puisque les entreprises ont contribué à façonner le champ d'action du coaching : de une à trois dizaines d'heures étalées sur quelques mois, avec un contrat triangulaire coach – coaché – entreprise.

Il l'est aussi dans le champ des **problématiques** puisque, quel que soit l'endroit du « curseur » auquel se rattache la problématique du coaché, celle-ci s'inscrit dans un contexte professionnel d'entreprise. Cette contrainte entraîne de facto pour le coach une compétence incontournable : l'intelligence de l'entreprise.

Il est donc assez facile aux coachs professionnels en entreprise de se distinguer des métiers du conseil ou de la thérapie.

- Les métiers du conseil s'attachent essentiellement à apporter des éclairages ou des solutions sans vraiment intégrer la personnalité du client qui aura à appliquer cette solution.
- Les métiers de la thérapie traitent la souffrance psychique et prennent peu en compte les spécificités de l'entreprise : processus des groupes, culture d'entreprise, éléments du contexte tels que contraintes du marché etc.

I.4 – Mon avis

Il est bien difficile de fixer des limites strictes aux contours d'un métier et, surtout, de les respecter. Cela n'a rien d'étonnant et n'est pas propre à notre métier. Un médecin, un avocat, un psychologue franchissent eux aussi les limites spécifiques de leur métier. Ils font parfois un peu de conseil, un peu de psycho et même... un peu de coaching.

Je pense qu'il faut garder dur comme fer le cœur de notre métier qui est de laisser le client trouver au maximum par lui-même les options qu'il mettra en œuvre. En même temps, j'estime qu'un coach mature « doit » se donner le droit de faire des incursions dans d'autres formes de relation d'aide, à condition d'être conscient de ce qu'il fait, de définir les limites de son action et de les respecter avec intelligence. Si ce n'est pas le cas, il y a danger soit pour le coach, soit pour son client, soit pour l'entreprise. Il faut alors s'arrêter. Prenons donc exemple sur Carl Emmanuel Jung qui, dans son ouvrage « L'homme et ses symboles », expliquait ainsi la façon dont il avait défini et respecté une limite professionnelle.

« J'ai renoncé à pratiquer l'hypnose pour une raison : je ne voulais pas imposer ma volonté à autrui... je désirais que le processus de guérison naquît de la personnalité propre du malade et non pas de suggestions faites par moi dont l'effet eût été passager. Mon but était de protéger et de maintenir intactes sa liberté et sa dignité afin qu'il pût façonner sa vie selon ses propres désirs. »

Ceci nous conduit tout naturellement à un autre genre de limites pour lesquelles le problème n'est pas de savoir si « c'est du coaching » ou « ce n'est pas du coaching » mais de savoir jusqu'où aller avec le client en termes d'attitudes et de comportements.

I. 4 – « J’y vais ou j’y vais pas ? » Jusqu’où aider un client en séance ?

« *J’y vais ou j’y vais pas ?* » se demande le coach.

Je te tiens mon petit salaud

Imaginons par exemple qu’un client ait à faire face à un patron déterminé à le pousser dehors. Le coaching a été « commandé » par le DRH et le hiérarchique a déclaré « offrir » le coaching à son collaborateur, charge à lui de traiter en séance ce qu’il voudra. Le coach, par jeunesse ou parce qu’il a le porte monnaie vide, a accepté. Pas de contrat tripartite, donc.

Au fil des séances, le coach se rend compte que le client se trouve face à un patron qui joue au jeu connu en AT sous le nom de « cette fois je te tiens salaud. » Pour tout coach qui connaît la dynamique des jeux psychologiques, le processus est assez facile à déceler, avec les « accroches » du patron, le point faible du collaborateur et tout le déroulement jusqu’au coup de théâtre final.

Le coach réalise que l’acceptation du coaching par le hiérarchique comportait en fait un enjeu secret : « prouver » à l’entreprise que, même avec un coaching, le collaborateur ne fait pas face.

On en est aux trois quarts du contrat et le coach s’interroge : faut-il aider le client primo à comprendre le jeu que joue le hiérarchique, secundo quelle est la part du client dans le processus et tertio comment se dégager du piège ? Pas facile, car le coaching reste payé par l’entreprise. « *J’y vais ou j’y vais pas ?* » se demande le coach.

Je touche ?

Prenons un second exemple : toucher physiquement le client : on y va ou pas ? Je ne parle pas ici des privautés qu’un (ou une...) coach s’autoriserait, avec ou non le consentement adulte du client, ce qui est un problème éthique. Je parle du fait de « toucher » à fins professionnelles, parce que le coach a de bonnes raisons de penser que cela aiderait le client.

Prenons un exemple simple : l’entraînement du coaché à mieux respirer. Dans d’assez nombreux cas, il m’est arrivé de proposer à un client stressé et bloqué de s’entraîner en séance à mieux respirer. Or la vérification d’une bonne respiration est plus facile pour le coach s’il touche le corps du client. Alors, on y va ? On touche un bout du corps de monsieur ou de madame à fins professionnelles ?

« Jamais ! s’exclament certains coachs, juste une poignée de main ! » Mais tout de suite, dans les discussions entre professionnels, il se trouve un confrère pour rétorquer : « Pourquoi pas ? Au nom de quoi interdire de toucher un client ? » A moins qu’il n’entre dans des considérations casuistiques du genre : « Il y a matière à discussion puisque la limite n’est pas clairement définie. Ne pas toucher, peut-être. Mais quoi ne pas toucher ? Et en quelles circonstances ne pas toucher ? »

Au plus fort de la discussion, un troisième coach arrive et dit : « Il y a un critère fort simple qui vous départagera référez vous à l’article 1.4 de la déontologie de la SF coach qui indique que « *conscient de sa position, le coach s’interdit tout abus d’influence* ». Lorsque vous touchez le client en profitant de votre position de coach, c’est interdit. Sinon, c’est permis.»

« Bon, peut se dire le coach. Comme je ne pense pas, honnêtement, abuser de ma situation de coach, c’est permis. »

Est-ce si simple ? Je ne le pense pas.

Voici quelques autres comportements limites couramment évoqués dans notre métier et qui posent régulièrement problème.

- Aider un client contre son entreprise (ex harcèlement)
- Utiliser une nouvelle méthode sans vraiment la maîtriser (apprenti sorcier)
- Passer une partie de la séance à écouter le client hors contrat (par exemple, sur sa vie privée, ou son enfance)
- Ecorner la clause de confidentialité
- Confronter
- Envoyer le client chez un médecin
- Envoyer le client chez un thérapeute
- Travailler sans contrat
- Ne pas respecter les horaires de séance (par professionnalisme)
- Analyser la personnalité d'un tiers dont nous parle le coaché
- Effectuer le diagnostic de l'entreprise où travaille le coaché

II - Intelligence des limites : sens, contenu et processus

Il est bon de considérer les limites professionnelles avec intelligence, avons nous dit au début de notre réflexion... Fort bien. Mais quelle est cette « intelligence » ?

Pour progresser dans cette voie, j'utiliserai ici une trilogie bien connue des coachs : **contenu, sens et processus**

1. **contenu** de la limite : qu'y a t-il sous ce mot ?
2. **sens** de la limite : à quoi sert-elle ?
3. **processus** de la limite : Que se passe t-il dans notre psyché lorsque nous rencontrons une limite ? Que se passe t-il lorsque c'est nous qui la fixons ?

II. 1 - Définition de la limite

« *Une fois passées les bornes, il n'y a plus de limite* », dit l'humoriste. De façon plus sérieuse, attachons nous à cette notion. Le mot vient du latin. Chez les romains, le « limes » était un système de fortification établi tout au long des frontières de l'empire qui marquait la frontière avec le monde barbare, tel qu'il était entendu par les romains, à savoir les peuples ne parlant ni grec, ni latin. Il avait un but défensif et douanier.

La « limite » définit par voie de conséquence « le territoire », c'est-à-dire l'ensemble des éléments connus qui se situent à l'intérieur de la limite.

Le « Petit Robert » reprend cette notion antique puisque la limite est « une ligne qui sépare deux terrains ». Mais c'est aussi la « partie extrême où se termine un territoire, ou un temps » et le « point que ne peut ou ne doit pas dépasser une activité, une influence. » Ce dernier aspect des choses est au cœur de notre propos : qu'est-ce qu'un coach ne doit pas dépasser dans le cadre de son activité (aspect professionnel) mais aussi, de façon plus subtile, en termes d'influence ?

En ce qui concerne notre métier de coach, je vois plusieurs limites, correspondant chacun à plusieurs territoires

Territoire et limites de la spécificité du coaching : nous l'avons évoquée tout à l'heure. La spécificité du coaching, c'est d'aider l'autre à trouver ses propres solutions.

Territoire et limites de la spécificité du coaching en entreprise : la même chose, mais à l'intérieur d'un cadre professionnel dans lequel l'entreprise intervient.

Territoire et limites du savoir faire de coach. Ici, le bât blesse car les idées sur le savoir et le savoir faire nécessaires à un coach divergent encore beaucoup selon les professionnels. Dommage ! Pour tous les métiers reconnus par la société, ou pour presque tous, existe un ensemble « technique » commun, un vocabulaire commun, des pratiques communes². On ne comprendrait pas qu'un médecin ignore l'anatomie, qu'un avocat ignore le droit français, qu'un plombier ignore la soudure. Pour le coaching, nous n'en sommes pas là. Oui, c'est dommage, vraiment dommage. Mais les efforts des associations pour développer cet ensemble sont indéniables. L'ICF a décrit un ensemble de « Core competencies ». La SF Coach a, pour sa part, développé récemment une réflexion sur les compétences professionnelles d'un coach en entreprise³. Tant mieux. Depuis quelques années apparaît aussi un certain consensus sur quelques savoir-faire incontournables, par exemple la notion d'analyse de la demande, ou celle de contrat tripartite. Mais il reste à faire un sacré bout de chemin !

II. 2 - Sens de la limite

La fonction première de la limite n'est pas... de limiter (au sens de contraindre), mais de **protéger**. C'est évident pour la limite de vitesse sur la route. C'est évident pour les lois, règlements, déontologies etc. lorsqu'elles sont du type « pouvoir pour » et non « pouvoir sur »⁴. Même lorsque la loi, le règlement etc. sont de type purement coercitifs, ils restent « protecteurs » pour celui qui les édicte à son profit. Par exemple, toutes les interdictions édictées par les patrons du 19^{ème} siècle dans les usines à la Zola avaient pour objet de « protéger » leur statut dominant.

S'interroger sur le sens de la limite, c'est se poser les questions suivantes: « *Qui veut protéger quel territoire en instaurant une limite ? De quoi veut-il le protéger ?* »

Nous pouvons ainsi nous interroger sur la fonction protectrice des limites professionnelles de notre métier de coach en entreprise. Par exemple, s'il nous vient à l'idée d'envoyer un client chez un médecin ou un thérapeute, nous avons à nous interroger sur l'aspect protecteur de cette intervention. Protège t-elle le client (peut-il ainsi mieux prendre conscience d'un état dangereux de sa santé) ? Protège t-elle plutôt le coach (qui serait bien ennuyé si le client avait un accident du fait de son état de santé déficient) ?

Dans la grande majorité des cas, le sens des limites n'est donc pas un souci de morale ou de déontologie, mais une question « d'intelligence ». Prenons un exemple tiré de la vie pratique : le mensonge. Il est « idiot » de mentir si notre mensonge peut être dévoilé. S'il ne l'est pas, cela devient alors pleinement un problème éthique dans lequel l'individu est face à lui-même.

Prenons un autre exemple spécifique à notre métier : l'exigence déontologique de confidentialité. Imaginons un coach qui ne la respecte pas. Tôt ou tard, il se retrouvera « grillé » dans l'entreprise où il travaille, voire dans la profession (Ah ! ce

² Les spécialistes de la Théorie Organisationnelle de Berne reconnaîtront dans ce « territoire » la seconde composante de l'élément « Culture » appelée « Technique. », les deux autres étant « l'Étiquette » et le « Caractère. »

³ Ces éléments sont précisés sur le site sfcoach.fr

⁴ La distinction entre « pouvoir pour » et « pouvoir sur » est explicitée dans les ouvrages « le pouvoir de négociateur » et « le métier de coach ». Il s'agit d'une intention relationnelle qui vient des profondeurs de l'esprit et du cœur.

bouche à oreille qui forge les réputations !). On peut donc dire qu'un coach qui ne respecte pas la limite de confidentialité transgresse le code de déontologie et que « ça n'est pas bien. » J'aurais plutôt tendance à dire que c'est idiot.

Prenons un dernier exemple, l'obligation (morale) pour les élèves des écoles de coaching d'entreprendre un travail thérapeutique. Les confidences de nombreux anciens élèves de certaines écoles montrent que, dans la pratique, cette obligation n'est pas respectée. L'élève assure au moment de l'inscription qu'il est en thérapie, ou qu'il va s'y mettre. Mais, finalement, il n'en fait rien. C'est idiot. Quel crédit peut avoir une école qui impose cette obligation et ne vérifie pas qu'elle est respectée ? Il en va de même pour l'obligation de « supervision ». Quel crédit peut avoir un coach qui indique avoir un superviseur et qui, lorsqu'on lui demande des précisions sur le nom de son superviseur, le nombre de séances etc. se trouve dans l'embarras de répondre ?

Dans la plupart des cas, respecter la déontologie n'est pas une question de morale, mais d'intelligence

II. 3 - Face à la limite, le processus d'autonomisation

J'émetts ici l'hypothèse que toute rencontre avec une limite enclenche un processus intrapsychique quasi universel et assez semblable à celui que l'on vit face à l'autorité : un chemin d'autonomie avec ses quatre étapes classiques de dépendance, contre dépendance, indépendance et interdépendance⁵

Prenons à cet effet l'exemple de la limite de vitesse sur autoroute.

1. Etat de dépendance : je respecte la limite parce que cela a été édicté, quel que soit l'état de la circulation, l'urgence, l'absence des gendarmes ou des radars etc.
2. Etat de contre-dépendance : le fait qu'il y ait une limite de vitesse m'irrite. Je trouve que la limitation de vitesse est parfois idiote (ligne droite, route large et bien entretenue etc.). J'appuie donc sur le champignon pour m'opposer à la limitation et à ces « c... des Ponts et Chaussées qui mettent des panneaux idiots juste pour justifier leur paie. ».
3. Etat d'indépendance : je ne cherche pas à m'opposer sur le principe à la limitation de vitesse, mais je me veux seul juge de son application. Je me sens assez grande et mature pour évaluer moi-même à quelle vitesse je peux rouler compte tenu du contexte. Le seul fait d'obéir bêtement à une limite de vitesse me fait pousser des boutons. Plus question de revenir à la dépendance !
4. Etat d'interdépendance. Je fais une confiance raisonnable aux Ponts et Chaussées en me disant que s'ils ont mis une limite de vitesse à cet endroit de la route, c'est qu'il y a une raison. A priori, je respecte donc les limites de vitesse. Mais, dans certains cas exceptionnels, je me donne le droit de ne pas les respecter, en étant conscient des risques et parce que

⁵ Se référer à l'article de Katherine Seymour dans les Actualités en AT, au livre « Le Métier de coach » de l'auteur et à celui de Vincent Lenhardt « Les Responsables porteurs de sens ».

je suis mû par un principe supérieur (par exemple transporter un malade en urgence à l'hôpital).

Prenons un autre exemple dans la vie personnelle : l'avancée en âge. Dieu sait si des limites personnelles apparaissent en fatigue, diminution des capacités etc. Comment réagissons nous par rapport à ces nouvelles limites qui sont autant de contraintes? Est-ce que nous les subissons passivement (dépendance) ? Tentons nous de nous y opposer en les « méconnaissant » (refus de l'âge en contre dépendance) ? Trichons nous de temps en temps avec le régime alimentaire que l'âge, souvent, nous impose (indépendance) ? Composons nous avec lui de bonne grâce (interdépendance) ?

Par rapport aux limites, les enjeux des quatre niveaux sont différents :

1. Le dépendant cherche la sécurité à l'intérieur des limites. Il a besoin de celles-ci pour se rassurer et reste en deçà, par crainte de l'inconnu. Mais tôt ou tard vient l'appel. Tel qu'il en fut pour Adam (et Eve), le désir de ce qu'il y a au delà de la limite est titillé : « j'y vais t-y ? J'y vais t-y pas ? » Le dépendant hésite.
2. Le contre dépendant franchit la limite. L'enjeu est de satisfaire la curiosité, bien sûr, mais aussi de tester l'autorité qui a fixé la limite. Balancé entre l'appel de l'autonomie et le souci de sécurité, le contre dépendant réclame même parfois la limite ... pour s'empresse de la transgresser. Cette attitude est bien connue des managers en entreprise, lorsque des collaborateurs réclament un « management fort », mais renâclent devant l'autorité lorsque celle-ci, enfin, s'exerce.
3. L'indépendant ignore les limites fixées par autrui. Il cherche les siennes propres.
4. L'interdépendant respecte les limites en fonction de leur sens. Il est conscient des conséquences s'il lui arrive de ne pas les respecter.

II. 4 – Autonomie du coach et respect des limites du métier

Transposons ce qui vient d'être dit pour les limites de notre métier. Un processus d'autonomisation semblable à celui qui vient d'être décrit se produit lorsque le coach rencontre les limites fixées par une déontologie (par exemple, autorité morale de l'association à laquelle il appartient), enseignées par l'école qui l'a formé au coaching (autorité éducative), ou encore par son propre cadre éthique personnel.

1. Le coach dépendant (par rapport à la limite) cherche la sécurité à l'intérieur de ce qui lui a été indiqué par son association, son école, son superviseur etc. Il a besoin de celles-ci pour se rassurer. Mais il devient assez vite conscient qu'il est assez facile dans notre métier de franchir certaines limites. L'envie d'explorer le prend : « *Tiens, et si j'essayais ça ?* »
2. Le coach contre dépendant revendique le droit de suivre son caprice professionnel sans en rendre compte. « *Au nom de quoi ne pourrais-je pas faire ça en coaching ?* »
3. Le coach indépendant se crée ses propres limites et ne veut pas en rendre compte. Il peut s'inventer à cet effet des justifications du genre « *si je me suis aventuré à..., c'est pour le bien de mon client* »
4. Le coach interdépendant respecte les limites en fonction de leur sens. Il est conscient des conséquences pour lui ou le client s'il lui arrive de ne

pas les respecter. Surtout, il est prêt à en « répondre » devant ses pairs et, le cas échéant, à modifier son attitude professionnelle. « *Parlons-en ensemble...* »

Reprenons par exemple l'article 4.2 de la déontologie de la SF Coach : « *Le coach se tient dans une attitude de réserve vis à vis de ses confrères.* » En clair, il est demandé de ne pas « débiter » un confrère. Dans la réalité, que se passe t-il ? Ne donnons nous pas parfois notre avis sur telle ou telle personne qui se dit coach et dont nous avons une piètre idée du professionnalisme, sans que celle-ci en soit informée ? Cela existe et s'appelle « le bouche à oreille. » Mon hypothèse en ce cas, c'est que nous choisissons alors de nous trouver en « indépendance » par rapport à la limite déontologique.

Mon expérience et les nombreux témoignages professionnels que j'ai reçus me laissent penser que l'attitude actuelle de la moyenne des coachs face aux limites de notre métier, notamment déontologiques, c'est de se montrer « dépendant » en paroles, mais « indépendant » dans la pratique, en se donnant le droit de juger par soi-même du respect de cette limite.

II. 4 – Fixer les limites du métier : « pouvoir sur » ou « pouvoir pour » ?

Quand le coach fixe des limites

Passons de l'autre côté de la barrière et examinons ce qui se passe psychiquement chez celui ou celle qui fixe une limite. Ce matin, par exemple, je voyais une maman qui faisait les gros yeux à son enfant d'un an lorsque celui-ci s'approchait en rampant d'une prise électrique. « Non ! » disait-elle. Le petit enfant la regardait, attentif bien que stoppé dans son élan. Cette mère, je peux facilement l'imaginer, n'avait pas à l'égard de son bébé d'arrière pensée de domination psychologique. Elle voulait le protéger, sans donner des explications sur le sens de cette limite, parce qu'il n'aurait pas été capable de comprendre.

Nous sommes appelés dans notre métier à définir des limites, plus souvent que beaucoup de coachs le pensent. Ce n'est pas seulement définir ce que sont les compétences du métier de coach ou les limites déontologiques de la profession, c'est surtout définir ce qui se fait ou ne se fait pas en séance, le rappeler au contrat etc. Cela relève d'une fonction d'autorité, dans le bon sens du terme.

Qui nous donne ce droit dans la pratique quotidienne de notre métier ? C'est le contrat qui nous lie au client et c'est l'une des raisons pour lesquelles l'édification de ce contrat a une telle importance. Imaginons par exemple une cliente pour laquelle le contrat soit d'occuper pleinement sa nouvelle fonction de chef de service. Imaginons – c'est un cas vécu – que le coaching ait lieu pour une entreprise « collet monté » et imaginons enfin que la cliente arrive en séance avec des bas en laine couleur arc en ciel. Le coach –s'il est suffisamment compétent en mode pour éviter de faire une grosse gaffe vestimentaire - est non seulement en droit de confronter la cliente sur son habillement, mais c'est son « devoir », sa mission. Non seulement il peut, mais il doit⁶.

⁶ Avec tact, bien sûr.

L'esprit de la limite

Nous rêvons tous que les diverses « autorités » dont nous dépendons sachent fixer des limites en fonction de notre intérêt et pas pour satisfaire leur goût du pouvoir.

Qu'elles agissent en « pouvoir pour nous » et pas en « pouvoir sur nous. »

Il en va de même pour nos clients lorsqu'il est nécessaire que nous fixions certaines limites. Ils attendent que nous le fassions dans leur intérêt.

Faut-il aller plus loin et traiter ici de l'obscur jouissance qu'éprouvent certains coachs à fixer des limites alors que ce n'est pas vraiment nécessaire ? Evidemment, nous avons tous droit à notre petite part d'ombre en « pouvoir sur », variable selon notre structure psychique. Ce qui me paraît assez clair en ce domaine, c'est que la responsabilité professionnelle d'un coach est d'avoir recours à un travail thérapeutique lorsque cette tentation le guette, surtout si c'est une tendance récurrente ou réactivée en face de certains clients.

Il existe aussi un critère simple pour évaluer sa bonne santé psychique de coach lorsque l'on est appelé à fixer des limites, quelles qu'elles soient : c'est la sérénité avec laquelle on accepte que le client parcoure son chemin d'autonomie (ou l'élève, si l'on est enseignant en coaching – ou le supervisé si l'on est superviseur). Car il est assez aisé de gérer une dépendance, un peu plus difficile de gérer une contre dépendance, beaucoup plus difficile de gérer une indépendance et notablement difficile de se situer en interdépendance.

III - Conclusion : Le métier de coach et ses limites

Notre métier de coach en entreprise est jeune. Peu à peu, il acquiert ses lettres de noblesses, notamment par la légitimité que lui accordent les entreprises. Mais les limites du métier de coach, celles qui permettraient de le définir d'une façon socialement consensuelle, ne sont toujours pas clairement identifiées. Les optimistes diront que cela laisse la porte ouverte à un fructueux terrain d'expérimentation, les pessimistes prétendront que cette porte ouvre aussi sur de possibles dérives. Est-il alors temps de fixer les limites de notre métier de façon encore plus détaillée, de les codifier de façon plus précise ?

Le colloque national de la SF Coach de 2005 s'intitulait à juste titre : « De l'ère des pionniers à celle des professionnels ». L'image des « pionniers » permet une comparaison avec la naissance des Etats-Unis d'Amérique, qui, au début, furent surtout tournés vers leur expansion avec les dérives historiques que l'on connaît. « *Les limites ? Quelles limites ?* » Ce n'est que peu à peu que le pays se forgea, avec des limites, une culture et une identité.

Il en a été de même pour de nombreux métiers qui ont émergé ces dernières années. Cela eut lieu dans le domaine technique avec l'émergence des métiers de l'informatique. Cela a lieu aussi pour le métier de coach.

Au début, les choses sont vagues et la question des limites du métier ne se pose pas vraiment. On initie des pratiques, on procède par essais et erreurs pour s'ajuster au besoin social qui fonde le métier. Quelques pionniers établissent alors une « constitution » et tentent de définir les contours du métier. Mais la vie court et ce n'est que lentement que la profession se régule. C'est le moment où certains « outlaws » profitent du flou encore possible pour se prétendre professionnels et causer des dégâts. Pourtant, ce n'est que lentement qu'une vraie profession se constitue et élabore effectivement ses limites, souvent pour freiner les excès et apparaître de façon crédible vis-à-vis de la société.

Il me semble sain que la profession poursuive actuellement son chemin de croissance et explore de nouveaux territoires, de nouvelles façons de faire. Mais la question des limites du métier continue à se poser. Elle était extrêmement présente à l'esprit des fondateurs de la SF Coach, elle l'est encore pour tous les coachs professionnels qui pratiquent leur activité de façon soutenue et qui aimeraient bien que les choses soient plus claires pour répondre à la question « est-ce que c'est du coaching ? Est-ce que ce n'est pas du coaching ? »

De nombreux coachs sont ainsi en attente de « structure », pour préciser la nature de leur métier et surtout pour mieux définir le savoir faire constitutif de la pratique de ce dernier. Je pense que c'est essentiellement la clarification du savoir faire qui permettra de mieux définir les limites du métier et donc sa spécificité par rapport aux autres métiers de la relation d'aide.

De façon pragmatique, je ne trouve donc pas très utile de passer des heures à réfléchir pour préciser ce qu'est le coaching et ce qu'il n'est pas. Ce qui me paraît essentiel, par contre, c'est que les savoirs faire continuent à faire l'objet de multiples partages.

Non pas dire « ceci est du coaching / ceci n'est pas du coaching », mais dire « voilà quelle est ma pratique de coach. Voici les limites que j'ai respectées dans tel cas, lorsque les repères existants ne me suffisaient plus. »