

LE POUVOIR DU COACHING

ENTRE DÉPENDANCE ET AUTONOMIE

Yves Pace

Consultant, Formateur
Coach professionnel

Le pouvoir du coaching : entre dépendance et autonomie

Mots clés

autonomie, dépendance, coaching, emprise, pouvoir

Résumé

Le coaching est souvent perçu comme une pratique d'accompagnement qui consiste à aider les autres, à les éduquer, les conseiller. Il s'agit d'une définition assez floue, un grand mélange où chacun croit trouver son compte. Caractériser la pratique de l'accompagnement va permettre de la distinguer des autres pratiques comme celles connues de la thérapie, du développement personnel, de comprendre les limites entre relation d'aide et relation éducative. Au cœur de ce débat se trouve une question centrale à l'accompagnement : le développement de l'autonomie ou de la dépendance à l'autre. Même si le thème de la relation éducative est de favoriser le développement de l'autonomie, la question de la posture que prend l'intervenant va devenir importante pour affiner cette analyse.

Le coach est mis en position de pouvoir par son client qui est en demande de solution, ce qui est contraire à l'accompagnement. En fait le coach est dans une posture de bipolarité : il voyage entre les contraires tout en maintenant un cap intérieur pour favoriser le changement chez son client. Il va trouver des repères entre guidage et accompagnement, implication et distanciation, lier et relier, solutionner et élucider, altération et identité, éthique et déontologie.

En cours de route comment le coach rend supportable cette tension permanente entre ces contraires ? Quels écueils peut-il rencontrer et comment les éviter ? Entre fusion et abandon, autorité et laisser-faire, c'est à chacun de composer pour que ce pouvoir soit mis au service de l'autonomie du client. « Pouvoir pour l'autre ou pouvoir sur l'autre » cette comparaison atteint encore un autre niveau quand le coach accompagne des personnes de pouvoir, positionnées à des hauts postes de responsabilité. Au contact de dirigeants va-t-il se brûler au feu du pouvoir ?

La réponse réside à la fois dans la pratique de chacun, et dans la capacité à s'auto-évaluer, non pas en restant isolé mais en se mettant en réseau. Et c'est pourquoi l'affiliation à une association, la participation à des groupes d'analyse et le recours à un superviseur permettent de mieux se situer et d'éviter des cas de dérives.



The power of coaching : between dependency and autonomy

Key words

autonomy, dependency, coaching, influence, power

Summary

Coaching is often perceived as helping others, educating them, advising them. That is a very vague definition, a melting pot where one can find whatever he wants. To characterize the practice of coaching will allow us to make a difference with other practices as for example therapy, personal development, and to understand the border line between educative and helping relationships.

At the very centre of this debate lies the key question of developing autonomy or dependence. Even though the topic of education is to support the development of autonomy, the question of the posture of the speaker is important for getting into a deeper analysis. The coach is set in a position of power by his client who is asking for a solution, which is contrary to coaching process. In fact the coach finds himself in a bipolarity posture: he travels between opposites values while maintaining the inner direction of favouring the change of his client. He will find reference marks between guidance and accompaniment, implication and distance, binding and connecting, solving and elucidating, deterioration and identity, ethics and deontology.

In the course of this process how does the coach make bearable this permanent tension between these opposites? Which obstacles are on the way and how to avoid them? Between fusion and abandonment, authority and surrender, it is up to each of us to act for this capacity to be at the service of the autonomy of the customer.

“Power for the other or power on the other” this comparison still reaches another level when the coach has high executives and CEO as clients. In contact with top leaders will he be burned by the fire of power?

The answer is found in everyone’s practice, and in the capacity of "self evaluation". For this "self evaluation" to be effective the coach should not remain isolated but being part of a network. And this is why the affiliation to a coaching association, the taking part into group analysis and keeping in touch with a supervisor make it possible to better understanding where one stands and avoid drifts cases.



Sommaire

	Page
MOTS CLÉS	2
RÉSUMÉ	2
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	6
PARTIE I	8
DE LA RELATION HUMAINE À LA POSTURE DU COACH	8
1 LES DIFFÉRENTS TYPES DE RELATION	9
1.1 PREMIÈRES RÉFÉRENCES.....	9
1.2 LE COACHING, LA RELATION À L'AUTRE	9
1.3 CARACTÉRISER LES RELATIONS	9
2 LE TYPE DE RELATION LORS D'UN COACHING	11
2.1 LE COACHING ET LA RELATION D'AIDE	11
2.2 LE COACHING ET LA RELATION THÉRAPEUTIQUE	12
2.3 LE COACHING ET LES AUTRES RELATIONS	13
2.4 LE COACHING ET LA RELATION ÉDUCATIVE	14
3 LA DIALECTIQUE DE LA RELATION ÉDUCATIVE : ENTRE INSTRUCTION ET MATURATION	15
4 LES POSTURES DE LA RELATION ÉDUCATIVE	16
4.1 LA POSTURE DE L'EXPERT.....	16
4.2 LA POSTURE DU CONSULTANT.....	16
4.3 LA POSTURE DU COACH.....	17

PARTIE II	18
DE LA DÉPENDANCE À L'AUTONOMIE.....	18
1 LES CONSÉQUENCES D'UNE POSTURE : ENTRE DÉPENDANCE ET AUTONOMIE.....	19
1.1 DES RÉFÉRENCES	19
1.2 LE CYCLE DE LA DÉPENDANCE	20
1.3 L'AUTONOMIE : UNE VISÉE.....	20
1.4 L'AUTONOMIE : UN PROCESSUS SANS FIN	21
1.5 L'AUTO-ÉVALUATION POUR PROMOUVOIR L'AUTONOMIE	22
1.6 LA RECHERCHE DE L'AUTONOMIE ET SES DÉRIVES	22
PARTIE III	24
LE POUVOIR DU COACH.....	24
1 LE POUVOIR DU COACH	25
1.1 LE POUVOIR	25
1.2 POUVOIR SUR L'AUTRE OU POUVOIR POUR L'AUTRE ?	25
2 LE PARI DES RESSOURCES HUMAINES.....	27
3 DES RISQUES POUR LE COACH.....	27
3.1 POUVOIR ET SAVOIR	27
3.2 POUVOIR ET AUTORITÉ.....	28
3.3 IMPLICATION ET DISTANCIATION	29
3.4 ALTÉRATION ET IDENTITÉ	31
3.5 POUVOIR ET ÉTHIQUE	31
PARTIE IV	33
LE POUVOIR DU COACHÉ	33
1 LE COACHING DE DIRIGEANTS	34
1.1 LA POSITION PARTICULIÈRE DU DIRIGEANT	34
1.2 LES SIGNES PHYSIQUES DU POUVOIR	34
1.3 LES SIGNES PSYCHOLOGIQUES DU POUVOIR.....	35
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE	39
CONTACT	40

Introduction

Qu'est-ce que le coaching : un phénomène de mode ou une réelle pratique professionnelle ?

C'est aujourd'hui un mot magique dont on ne peut plus se passer : une recherche du mot « coach » sur Google donne 137 millions de résultats.

Nombreux sont ceux pour qui il suffit de changer la plaque de leur activité professionnelle et d'ajouter le mot « coaching ». Mais en même temps l'on voit des associations de coachs se former, se prévaloir d'un diplôme de formation, d'une déontologie, se regrouper en analyses de pratiques et en supervision. Une longue bibliographie universitaire et professionnelle y est associée.

En entreprise, c'est un marché en pleine expansion : « Une étude de marché coréalisée en septembre 2007 par l'Agence pour la Création d'Entreprise (APCE) et la Société Française de Coaching (SFCoach) stipule que le coaching est un marché « en expansion » qui aurait généré en 2005 entre 90 et 120 millions euros. »¹

Le coaching est avant tout une relation à l'autre, dans le domaine professionnel prenant la forme d'entretiens « l'un des temps forts de l'accompagnement »² pour cheminer ensemble vers un but qui a été fixé par l'accompagné.

Avant de devenir coach j'avais déjà de l'expérience dans l'enseignement et j'aurais pu envisager une filière dans le domaine de la formation. J'avais également gagné de l'expérience dans le domaine du développement personnel et là encore le coaching m'avait été recommandé par des managers et apparaissait comme une suite logique.

Qu'est ce qui fait le point commun et la différence de toutes ces activités qui se déclarent comme du coaching ? « Il n'y a ainsi pas plus de savoir désincarné que d'être sans savoir. Toute transmission de savoir se soutient d'une relation entre êtres humains »³

C'est ce que j'ai découvert et que je propose d'approfondir dans cet écrit. Pour bien en délimiter les enjeux, dans la première partie nous allons essayer d'abord de caractériser cette relation, de la situer dans la thématique des relations humaines. Dans quelle catégorie peut-on mettre l'accompagnement : relation d'aide, éducative, thérapeutique, développement personnel ?

Dans la deuxième partie nous approfondirons la posture du coach et ses conséquences en terme de favoriser l'autonomie, permettre à l'autre de « vivre selon sa propre loi »⁴, ou bien générer de la dépendance chez le client, « être sous la domination »⁵ du coach. Comprendre ces termes c'est savoir comment ils s'articulent, se mettent en forme. Et pour cela l'auto-évaluation permettra de chercher le sens des situations, leurs implications, leurs limites.

L'autonomie n'est pas un état que l'on atteint une fois pour toutes mais une visée, « un processus sans fin et une conquête. »⁶

Puis dans la troisième partie nous nous pencherons sur le pouvoir du coach : « pouvoir pour l'autre ou pouvoir sur l'autre ». Les dérives associées sont souvent liées à une

¹ Le marché exponentiel du coaching, Source : <http://www.blogpersonalbranding.com/2007/12/le-coaching-ecosysteme-un-marche-exponentiel/>

² Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel, Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck, p247

³ Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF, p.258

⁴ Dictionnaire le Littré

⁵ Dictionnaire le Littré

⁶ Enriquez, E. (2003) L'organisation en analyse. Paris : PUF, 1992, p 120

tentation de pouvoir sur l'autre. En cours de route quels écueils le coach peut-il rencontrer et comment les éviter ?

Le coach est dans une posture de bipolarité : il voyage entre les contraires tout en maintenant un cap intérieur pour favoriser le changement chez son client. Il va trouver des repères entre guidage et accompagnement, implication et distanciation, lier et relier, solutionner et élucider, altération et identité, éthique et déontologie.

Comment le coach rend-il supportable cette tension permanente entre ces contraires ? Entre fusion et laisser-faire, c'est à lui de composer pour que ce pouvoir soit mis au service de l'autonomie du client.

Dans la quatrième partie nous aborderons comment cette articulation du « pouvoir pour l'autre ou pouvoir sur l'autre » atteint encore un autre niveau quand le coach accompagne des personnes de pouvoir, positionnées à des hauts postes de responsabilité. Il pourra en reconnaître les signes physiques et psychiques associés.

Au contact de dirigeants le coach va-t-il se brûler au feu du pouvoir ?

Partie I

De la relation humaine à la posture du coach

- Coach : Quels ont été pour vous les moments forts de notre coaching ?
- Client (dirigeant étranger) : C'était nécessaire d'avoir des entretiens entre nous, j'ai très apprécié ces échanges. Ça permet de mieux approcher la vérité.
- Coach : Quels moments ont été importants ?
- Client : J'ai aimé l'expérience du coaching. J'ai le souhait d'une technique dans le coaching. Dans ce domaine nous n'avons pas trop touché la technique dans le coaching parce que comme je le comprends cette technique c'est un outil concret qui aide à faire ses pas d'évolution, de développement.
- Coach: Donc vous n'avez pas senti d'aspect technique dans nos entretiens. Cela restait plutôt non formel ?
- Client : non formel ?
- Coach: Non formel cela veut dire non formaté
- Client : Ah !, Non formaté, oui, oui
- Coach: C'est un compliment que vous me faites faites là (rires). C'est-à-dire que ce qui est plus important à mes yeux ce n'est pas la technique mais la manière dont on met les choses en place, la relation...

- Client : Le temps était court pendant les séances.
- Coach: le temps passait vite ?
- Client : Oui c'est ça.

Extrait d'un cas de coaching personnel, bilan de dernière séance

Partie I - De la relation humaine à la posture du coach

1 Les différents types de relation

1.1 Premières références

Je vais donner ici une première définition des termes autonomie et indépendance qui va servir de repérage en rapport aux idées développées dans cette partie sur la relation. Ces définitions seront approfondies dans la partie II au paragraphe 1.1

Suivant le dictionnaire le Littré

- l'autonomie est «ce qui suppose de ne point obéir à la loi de l'autre. »
- dépendre c'est « être sous la domination, l'autorité de. Par extension, être à la merci de. »

L'autonomie s'oppose à la dépendance.

1.2 Le coaching, la relation à l'autre

Pour la SFCoach⁷ (Société Française de Coaching) voici une première définition du coaching référencée à Forestier, G.⁸ :

« Le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un ».

« Il y a coaching s'il y a rencontre entre deux personnes ».

« Le coach est là pour poser les bonnes questions sans apporter la réponse »

« Le coach aide à prendre une orientation, à choisir, à décider. Il stimule sans jamais précéder et, ce faisant, suscite, favorise ou éprouve la réflexion du sujet »

Le coaching permet de « sortir de la vision manichéenne du monde, d'une logique linéaire, (cause, effet), se libérer de la relation binaire (toi, moi). Ils (coach et coaché) accèdent alors à l'intelligence symbolique de la situation qu'ils explorent ensemble »

Le coaching est donc l'une des pratiques sociales qui relèvent de l'accompagnement. Il convient maintenant d'investiguer les différentes pratiques qui se recommandent de l'accompagnement.

1.3 Caractériser les relations

Il est important de caractériser les différents types de relation pour mieux les distinguer. Dans leur ouvrage sur « l'accompagnement professionnel »⁹ Vial et Mencacci analysent la relation sociale et la classent en deux grandes catégories que sont la relation d'aide et la relation éducative. Leur vision de la relation d'aide se présente également sous différentes formes : des sous catégories que sont le thérapeutique, l'orthopédique, la relation charitable, d'amour, réparatrice, ou celle de développement personnel.

Ce tableau permet de visualiser la différence entre ces catégories de la relation humaine avec des mots et des références qui les illustrent.

La première grande différenciation entre la relation éducative et la relation d'aide telle que présentée par Mérieu et Calin réside dans le projet d'autonomie de la relation éducative, en contraste avec la relation d'aide qui va être mise en place sur la base d'une prise en charge, d'une dépendance. Les points utilisés dans ce tableau permettent de rester

⁷ Evaluer le coaching ? Conférence à la section nationale de la Société Française de Coaching (SFCoach)

⁸ Forestier, G. (2002) Ce que coaching veut dire, Paris, Ed. d'organisation , (p 13), (p 53), (p 201), (p 15), (p 205)

⁹ Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel , Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck.

vigilant quant aux situations dans lesquelles la relation va se jouer, ceci afin d'en percevoir les conséquences.

Relation éducative	Relation d'aide
<p>La relation éducative¹⁰</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. relation 2. dissymétrique 3. nécessaire 4. provisoire 5. visant à l'émergence d'un sujet <p>L'éducation est une relation dissymétrique nécessaire et provisoire : autant, en effet, il est impensable que la relation éducative se passe d'un investissement fort et lucide de l'éducateur, autant celle-ci serait dangereuse si elle installait une dépendance. Le projet éducatif impose, en effet, que les savoirs, connaissances et objets culturels puissent être réutilisés ailleurs et à l'initiative de celui à qui on les a transmis.</p> <p>l'éducation n'est jamais une simple transmission de connaissances ou de savoir-faire, elle doit toujours intégrer la question du « sens » ; il n'y a pas d'éducation s'il n'y a pas une appropriation personnelle de ce qui est transmis dans un projet que l'éduqué construit lui-même.</p>	<p>La relation d'aide¹¹</p> <p>l'aidant croit à la défaillance de l'aidé. On aide un incapable (guidage pédagogique) cette défaillance induit un besoin de prise en charge. L'aidé est non seulement incapable mais aussi en carence (carence : un besoin plus important que ceux rencontrés habituellement) enclenche une relation de dépendance à ces aides spécifiques</p>
	<p>Les sous catégories de la relation d'aide</p>
	<p>Thérapeutique</p> <p>Pour un mieux-être évident pratique axiologique avec degrés (cf. escalier)</p> <p>dans un cadre institué appelé santé aller mieux</p> <p>éradiquer les symptômes</p> <p>non pas traiter les causes</p> <p>risques d'acharnement et maltraitance</p>
	<p>Orthopédique</p> <p>Faire aller ou tenir droit</p> <p>Corriger – (bien) développer</p> <p>Faire rentrer dans le rang</p> <p>Adapter à ce qui existe</p> <p>Faire devenir sain, pur, normal</p> <p>Fermeture des possibles, suture et forclusion</p>
<p>Charitable</p> <p>L'amour qui sanctifie</p> <p>Spirale don, contre don, dette</p> <p>Dépendance et soumission (lier et non pas reliaer)</p> <p>La facilitation, mise sous tutelle (aide à enlever les difficultés avant que tu commences la tache, par ex avec les enfants et on ne le dit pas)</p> <p>Générosité et narcissisme</p> <p>Création du même</p>	
<p>Réparatrice</p> <p>Restaurer</p> <p>Effacer les traces</p> <p>Comblar les manques</p>	

¹⁰ Meirieu P. (1997) Praxis pédagogique et pensée de la pédagogie. Revue Française de Pédagogie, n 120., p26

¹¹ Calin. D. (2001), <http://daniel.calin.free.fr/textes/aide.html>

	<p>De développement personnel Convaincre l'autre de corriger ses comportements Devenir sain, authentique Quête de l'harmonie de la personne Cohérence à tout prix Application d'une méthode présentée comme bénéfique</p>
--	---

2 Le type de relation lors d'un coaching

2.1 Le coaching et la relation d'aide

Dans le monde de l'entreprise il est souvent fait appel à un coach pour dépasser une situation problème et il semble évident de solliciter un intervenant extérieur pour demander son aide. Le coaching est souvent assimilé à de l'aide. Mais le terme « d'aide » est utilisé de façon générique. Et il faut examiner plus avant si la relation mise en place pendant les séances de coaching s'inscrit bien dans cette thématique de l'aide telle qu'elle a été décrite précédemment.

La relation d'aide part d'un postulat qui est de travailler avec l'autre à partir de son état de d'incapacité à accomplir une tâche : je t'aide en faisant les choses à ta place, je prends ta place.

« Dans la relation d'aide il faudrait faire la différence entre le nécessaire et l'essentiel.

Le nécessaire est ce qui doit exister pour que l'objet soit. Il s'obtient par le schéma moyens-fins. Cela empêche la personne d'être mal. Mais pour autant avoir le nécessaire ne signifie pas être bien. L'essentiel définit ce à quoi je tiens, ma priorité et ma demande. Donc cela demande une évaluation. Il faut hiérarchiser pour trouver l'essentiel. Cela parle de la qualité. Il me faut l'avoir et donc je me mets au travail pour l'obtenir.

Dans la relation d'aide on confond le nécessaire et l'essentiel. Si on se cantonnait au nécessaire cela deviendrait de la solidarité. Les gens dépendants ne peuvent pas être éduqués, mais ils doivent être aidés. Pour la mise en place de la relation d'aide il n'y a pas besoin de questionnement éthique car on intervient en se croyant nécessaire. On ne s'interroge pas sur les effets secondaires. Par contre nous le verrons cette question est au cœur de la relation éducative. »¹²

Quand elle est centrée sur le nécessaire la relation d'aide crée une dépendance qui peut être conscientisée afin d'en marquer les limites. « Une relation d'aide doit savoir conscientiser la dépendance : on peut donc conclure ici, sous réserve d'éventuelles nuances à une analyse plus approfondie, qu'une relation d'aide est d'autant meilleure qu'elle crée d'abord une forte dépendance. C'est peut-être paradoxal, mais c'est ainsi. »¹³

Mais elle sort de son cadre quand elle vise à l'essentiel. L'essentiel devrait être pris en compte par la relation éducative qui elle vise à l'autonomie.

¹² Conférence ArianeSud par M.Vial, "La médiation", Marseille, 7 décembre 2009

¹³ Calin. D. (2001), La relation d'aide. <http://daniel.calin.free.fr/textes/aide.html>

2.2 Le coaching et la relation thérapeutique

Nombreux sont les effets bénéfiques et thérapeutiques racontés par les clients qui ont contribué à rendre le coaching plus attractif.

Dans une série d'entretiens personnels, l'un des temps forts de l'accompagnement, l'écoute joue un rôle important. Le simple fait de parler de sa situation problème à quelqu'un d'extérieur peut avoir des effets bénéfiques, ou même thérapeutiques.

Elisabeth Kübler-Ross, psychiatre de renom international, a dans ses recherches sur les étapes du deuil, posé quelques fondamentaux de la relation pouvant engendrer un soulagement pour la personne endeuillée. En fait partie « une écoute de soutien et non directive, sans essayer d'arranger la situation ».¹⁴

Mais le coaching s'il se présente sous forme d'entretiens personnels et utilise l'écoute, est-il à but thérapeutique ? Le soulagement s'il apparaît au terme des séances n'est pas le but recherché mais plutôt un effet secondaire bénéfique. Le but du coaching reste celui déterminé par le client, but vers lequel le coach et lui cheminent. Certaines expériences les attendent en chemin et les effets bénéfiques peuvent en faire partie mais on ne peut réduire le coaching à ses effets secondaires, aussi attrayants soient-ils.

Le coach peut aussi éclairer les angles morts de la situation, provoquer, déstabiliser afin d'amorcer un questionnement chez la personne accompagnée. Ces situations ne sont plus celles d'une écoute soulageante et engendrent des sentiments différents.

Voici un exemple qui illustre cette différence du coaching avec la thérapie¹⁵ :

Le client, durant la 3^{ème} séance, déclare ressentir depuis quelques mois, une angoisse liée à sa situation professionnelle incertaine.

Cette confiance est entendue, accueillie avec respect et bienveillance. Mais elle restera non traitée, c'est-à-dire qu'il n'y aura pas de ma part une attitude favorisant la recherche de causalité ou de volonté d'approfondir ce sentiment, sa provenance pour le faire disparaître, ce qui est la caractéristique de la thérapie. Au contraire je continuerai les séances dans l'axe de travail professionnel que nous avons défini ensemble dans le contrat.

À la fin du coaching, à la 6^{ème} séance, le coaché parlera en terme de zone calme qu'il découvre en son fort intérieur. L'angoisse a totalement disparu même si elle n'a pas été traitée directement. C'est ce que j'appelle un « effet secondaire thérapeutique ».

Savoir faire la différence entre thérapie et coaching permet de mieux caractériser la relation mise en œuvre pendant un coaching. « Même si éducation et thérapie sont confrontées à la même question -comment permettre à l'autre de poursuivre son chemin ? -les moyens de l'un ne seraient pas forcément les moyens de l'autre »¹⁶.

L'expérience dans ce domaine m'a fait rencontrer des personnes qui développent une préférence à certains thérapeutes, ou à certaines thérapies, ce qui se traduit aussi par une addiction, un voyage sans fin vers un mieux-être. Ces personnes veulent rester dans l'aide et remettre la responsabilité de leur état entre les mains de l'autre, celui qui va les guérir. Elles fuient les thérapeutes qui les responsabilisent sur leur état de santé et se sentent sécurisées par une prise en charge.

Durant le coaching il ne s'agit donc pas d'une prise en charge telle que la relation thérapeutique, la relation d'aide la proposent mais au contraire d'un développement du potentiel déjà présent, d'une ouverture à d'autres possibilités. « Se vouloir thérapeute est tout

¹⁴ (traduction de "supportive, but not trying to fix it"), Kessler D. (2007), On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss, <http://grief.com/helpful-tips/the-10-best-and-worst-things-to-say-to-someone-in-grief>

¹⁵ Exemple issu d'un cas de coaching personnel

¹⁶ Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF, p.73

à fait redoutable. Rien n'est plus dangereux que le mélange des scènes »¹⁷.

2.3 Le coaching et les autres relations

Le tableau précédent issu de l'ouvrage sur « l'accompagnement professionnel »¹⁸ met en évidence que les autres relations que sont la relation orthopédique, charitable, réparatrice et de développement personnel sont une déclinaison de la relation d'aide et enferment la relation. Il s'agit d'une prise en charge sous différentes formes : convaincre l'autre de corriger ses comportements, combler ses manques, instruire à une méthode de normalisation, s'adapter aux autres. Le coaching se démarque donc de telles approches qui peuvent engendrer des effets secondaires de dépendance.

Il convient pour ma part de proposer un éclairage différent à cette approche du coaching et du développement personnel.

À ma connaissance il n'existe pas à ce jour d'approche universitaire référencée traitant du développement personnel¹⁹. Le terme « développement personnel » devient une définition fourre-tout qui peut prendre en compte tous les aspects de la relation selon le point de vue que l'on adopte.

Dans cette définition large certains y voient l'enseignement d'une méthode comme contraire à de l'accompagnement : le Life coaching (ou coaching de vie) par exemple n'étant qu'un enseignement de méthodes et non de l'accompagnement. On ne pourrait donc pas mettre coaching et développement personnel dans la même catégorie. Et par conséquent le développement personnel doit se trouver dans la catégorie "aide" et provoquer de la dépendance.

Une explication différente en la matière pense que l'enseignement d'une méthode relève de la relation éducative et non de la relation d'aide. Cet aspect éducatif du développement personnel est présent à la fois sous forme de contenu à transmettre et de moments d'accompagnement quand l'enseignant s'adapte à l'éduqué.

Un autre point de vue qui oppose développement personnel et coaching est que le développement personnel s'occupe du mieux-être de la personne alors que le coaching vise au développement des compétences professionnelles.

Mais dans quelle mesure peut-on dire que l'identité professionnelle est indépendante de l'aspect personnel ?

L'expérience du coaching montre que bien au contraire ces deux aspects sont intimement liés et ne peuvent être séparés. Dans le code de déontologie de la SF Coach il est stipulé à l'article 1-5 : « Le coach prend tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel du coaché. »

Il existe enfin un angle d'approche qui met au second plan les dénominations « développement personnel » et « coaching » et qui privilégie les effets qu'une intervention peut engendrer. Ces effets sont liés à la question de l'intentionnalité de l'intervenant en relation avec sa posture : ces effets induisent-ils le développement de la dépendance ou de l'autonomie ?

C'est cette approche que j'ai choisie et que je désire approfondir dans cet écrit.

Se présenter comme coach professionnel, formateur, expert, thérapeute, ou autre n'est pas le garant d'une intentionnalité neutre. Une intervention est-elle non intrusive ? Quels effets engendre-t-elle ? Peut-elle créer une dette ?

¹⁷ Cifali, M. (1994) Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique. Paris : PUF, p60

¹⁸ Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel, Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck.

¹⁹ Je parle d'une thèse avec des références historiques, sociologiques, psychologiques, éducatives, etc. La psychologie positive fait des avancées dans ce domaine. Je reste ouvert à de nouvelles références universitaires si vous en trouvez.

J'ai pu rencontrer cette spirale de dette émotionnelle qui est créée par le formateur qui ne centre pas sa pratique sur un enseignement mais sur la relation. Il la fait durer dans le temps pour préserver le lien affectif qui a été créé. C'est un phénomène qui lie les personnes et peut être questionné dans sa démarche.

2.4 Le coaching et la relation éducative

Nous avons tous été élèves et à l'âge adulte je peux encore me souvenir de certains enseignants du cycle primaire qui m'ont marqué. Les souvenirs qui me reviennent en mémoire parlent de leur être, ce qu'ils sont, ce qu'ils ont été pour moi, bien plus que le savoir et la discipline qu'ils dispensaient. Cette maîtresse d'école qui a su déceler dans le regard perdu de son élève un besoin d'aide et qui en posant la main sur l'épaule a balayé toutes les peurs de poser des questions. Ou bien ce vieil instituteur qui savait lire sur les visages le moment de laisser de côté les livres d'école pour passer plus de temps à raconter de belles histoires ou à chanter en groupe.

En tant que formateur et ancien instituteur j'ai de nombreuses références aux effets de la pratique éducative. Mais je sais par expérience qu'il faut se questionner sur le sens qu'on lui donne.

La relation éducative vise à l'autonomie de l'autre et cela situe le but premier de l'accompagnement. Cela peut paraître contradictoire d'apporter une aide extérieure pour que quelqu'un se débrouille seul. L'éducation tout en étant une intervention dans la vie de l'autre s'interroge sur les effets secondaires de cette intervention.

« Pour le coach, qui est plus particulièrement responsable de l'instauration de la relation et de sa structuration, il doit être attentif à la dimension progressive et éducative que doit comporter la relation, pour que le client en proie à ses résistances n'interrompe pas prématurément la relation, et à travers elle le travail mis en cause. »²⁰

Le questionnement éthique se situe spécifiquement dans la relation éducative et c'est ce questionnement qui se prolonge dans la professionnalisation du coaching par l'usage d'analyse des pratiques, de chartes de déontologie, et de la supervision.

Le coaching se situe donc bien dans la relation éducative qu'il convient maintenant d'investiguer plus avant.

²⁰ Lenhardt V. (1992) Les responsables porteurs de sens p.63

3 La dialectique de la relation éducative : entre instruction et maturation

Dans la relation éducative nous pouvons distinguer deux versants que sont : instruction et maturation. Ces deux aspects s'expriment sous une forme particulière, une dialogique qui met en scène deux attitudes contraires : « le guidage et l'accompagnement. »²¹

Dans le tableau ci-contre, nous posons quelques indicateurs illustrant cette dialectique de la relation éducative.

Même si dans les deux aspects de l'éducation on y retrouve de l'étayage, suivant que l'on se positionne dans l'aspect guidage ou dans celui de l'accompagnement la relation éducative prend une forme définie, l'une excluant l'autre tout en la complétant. On ne peut penser l'une sans référence à l'autre.

Enfin, l'éducateur travaille à l'autonomie de l'éduqué qu'il se présente sous la forme du guide ou celui de l'accompagnateur. Il prend soin de ne pas faire durer la relation dans le temps, de favoriser l'émancipation de l'autre.

Guidage	Accompagnement
Le Conseil, l'expertise	Le coaching, accompagner à l'occasion de...
Effets prédéterminés, voulus, des objectifs	Des buts, des surprises
Planifications	Opportunités
Trajectoire	Cheminement
Il donne le bon chemin, les bonnes pratiques Il est un sachant Guidage soit imposé par la personne du guide : un rapport évident, normal ou bien négocié (le contrôle participatif)	Ecoute La vérité est chez le sujet accompagné : une évidence
Lier Dépendance	Déliier (décoller de la relation à l'accompagnateur), rallier (se construire une nouvelle relation au groupe, à la communauté)
Don et contre don charitable	Offre un service
Diagnostic (et traitement) Promet du plus (dans le même)	Devenir autonome d'une façon différente
Résolution rationnelle de problèmes	Problématisation
Orientation dans une action rationnelle dépliée, planifiée, programmée, linéaire	Concepts de l'accompagnement L'orientation par l'action : rôle de l'écoute
Les repères sont portés par le guide Ils se donnent pour vrais Ils servent à faire des diagnostics, des bilans	Dans l'accompagnement les repères sont ici et maintenant (situationnels). Il y a des repères à trouver avec le coaché d'où la nécessité de l'écoute. Écoute non pas pour déchiffrer mais pour décider. S'orienter c'est décider au fur et à mesure en fonction de ce que l'autre apporte
Guide possède des algorithmes, des protocoles, des méthodes	L'accompagnateur a des références possibles qu'il choisit en situation (des concepts, des textes dits théoriques mais

²¹ Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel ? Bruxelles : de Boeck

C'est de l'appareillage (prolongement du corps)	aussi, des mythes, des légendes, des contes, des figures identitaires), pour se repérer dans l'action
A un <i>Corps de prescription</i> (faire ceci cela) La discipline, l'effort, l'autocontrôle	Présence à l'autre Usage de soi, travail de soi
C'est le maître à penser (le mentorat) Se réfère volontiers à un référentiel qui dicte la bonne pratique (référentialisation)	Référenciation (par rapport aux textes, concepts, figures identitaires c'est-à-dire imaginaires qui servent à quelque chose et ne sont pas une fin en soi) Est soucieux du tiers pour éviter la fusion ou l'abandon

4 Les postures de la relation éducative

Les postures associées à cette dialectique que sont guidage et accompagnement dans le langage des organisations sont celles de l'expert et du consultant. « Posture est pris, ici, au sens de position, il faut y entendre le système d'attitudes et de regards vis à vis des partenaires, des situations, des objets, dans le cadre des recherches ou des pratiques sociales... La relation entre posture et implication est donc très forte. »²²

L'intervenant peut aborder son action dans une posture d'expert ou de consultant. La posture prise a donc des implications. Quelle posture choisir et pour quels effets ?

4.1 La posture de l'expert

« L'expertise n'est pas un type de mission mais un type de regard, une attitude de l'intervenant, une posture professionnelle symétrique à celle du consultant. L'expertise n'est pas la gestion d'un capital de savoirs mais s'inscrit dans un paradigme de la rationalité, de l'objectivité, de la causalité. »²³

Dans le monde de l'entreprise l'expert est un intervenant qui traite une demande spécifique émanant d'un commanditaire dans les limites de sa technicité propre en appliquant des modèles connus. Son paradigme de référence est mécaniciste.

Il ne produit pas de connaissance nouvelle. Il applique sa connaissance technique et juridique. Son intervention reste brève et ponctuelle.

Il contrôle car ses référentiels sont déjà existants. Il vérifie les effets de son programme.

Il apporte des solutions aux problèmes.

4.2 La posture du consultant

Le consultant est un praticien qui fait travailler sur eux-mêmes les parties prenantes dans l'intervention. Il s'occupe de l'accompagnement au changement car « il permet aux acteurs d'optimiser l'organisation, d'améliorer le fonctionnement des structures et il fait élucider aux acteurs eux-mêmes les référentiels, les coordinations, les régulations, la qualité de la communication. »²⁴

²² Ardoine J. (1990) Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant, Les nouvelles formes de la recherche en éducation, Paris : Matrice Andsha p.22

²³ Vial M (2004) Des contradictions de l'évaluation dans l'intervention : vers une éthique du sujet dans l'activité. Conférence a la journée d'étude de l'équipe PROFEOR, axe Education, orientation, Santé : Développement durable et éthique de l'intervention éducative dans le champ de la santé. Université de Lille 3

²⁴ Vial M (2004) Des contradictions de l'évaluation dans l'intervention : vers une éthique du sujet dans l'activité. Conférence a la journée d'étude de l'équipe PROFEOR, axe Education, orientation, Santé : Développement durable et éthique de l'intervention éducative dans le champ de la santé. Université de Lille 3

Son paradigme de référence est biologiste.
Son intervention se fait dans le temps. Il s'intéresse au vécu, aux changements liés à la durée. Il anticipe les effets de maturation.
Il n'apporte pas de solutions mais fait problématiser pour mieux comprendre le problème.
Sa position est en confrontation avec les exigences opposées émanant de son contrat, sa relation avec ses partenaires : la transformation des attitudes, opinions, croyances.
L'accompagnement est un symétrique du guidage. Un contraire de l'expertise.

4.3 La posture du coach

Le coach étant le consultant en individuel, le coaching se situe dans le versant accompagnement de la relation éducative.

Le coaching a besoin d'être défini dans sa différenciation par rapport au conseil, à l'expertise, la guidance. Ces postures ont un impact différent dans la relation à l'autre.

« L'accompagnement exclut les situations qui appellent de la part de quelqu'un dont c'est la fonction statutaire, soit un enseignement, soit un conseil (au sens de donner un conseil) soit une guidance ou une conduite, [...] soit plus généralement une solution, une décision ou une expertise technique. »²⁵.

Dans la posture du coaching c'est l'accompagné qui pose le problème. La solution n'est pas fournie par l'accompagnateur mais doit venir de l'accompagné lui-même. Elle apparaît après tout un processus de problématisation, de questionnement sur les valeurs

« pour penser, pour douter, pour essayer et pour que peu à peu l'autre construise son chemin »²⁶.

Cette avancée est un cheminement sur le sens donné aux actions entreprises et à entreprendre et non un guidage vers la solution que l'accompagnateur détiendrait. Ce cheminement privilégie l'avis de l'autre et laisse libre cours à sa créativité. Il lui permet de développer son potentiel, de mieux l'exprimer.

C'est donc une posture délicate à assumer que celle de coach, « une pratique d'étayage spécifique qui exige de nous réserver, nous abstenir, nous contenir, nous "retenir" »²⁷.

La posture, nous venons de le voir, influence la relation et elle peut aussi influencer le cheminement vers l'autonomie ou la faire dériver vers la dépendance.

Nous allons voir plus avant ce que dépendance et autonomie impliquent.

²⁵ Le Bouédec G., du Crest A., Pasquier L., Stahl R. (2001), L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ? Paris : l'harmattan, p.133

²⁶ Beauvais, M (2004), Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. Savoirs n°6, pp.99-109

²⁷ Beauvais, M (2004), Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. Savoirs n°6, pp.99-109

Partie II

De la dépendance à l'autonomie

- Coach : Vous vous sentez autonome en ayant déjà repéré ce qu'il y a en vous et ce qui se passe avec les autres. Je dirais que c'est une approche plus réflexive.
- Client : Oui quand on est plus calme on est automatiquement aussi plus autonome.
- Coach : Pas uniquement calme. Autonome c'est aussi la capacité de comprendre, de voir les mécanismes, de comprendre les enjeux, de dire là ça va je comprends ce genre de choses.
- Client : Je pense que comprendre c'est une condition pour s'intégrer. Mais on peut comprendre la situation et rester excité aussi par la situation.
- Coach : Ah, donc c'est plus que ça. C'est le fait d'avoir intégré et de ne plus se sentir bougé par la situation ?
- Client : Oui c'est ça.
- Coach : Si on a pris l'exemple de passer par une zone agitée dans votre vie comme le cap Horn, maintenant on n'est plus dans une zone qui secoue. Elle est dépassée et on est dans une zone plus calme. Si on reprend l'exemple que vous avez donné au début du coaching où il y avait le besoin d'être accompagné, maintenant on est rentré dans une zone plus calme ?
- Client : Oui c'est ça.
- Coach : Et cette zone plus calme elle est où ?
- Client : A l'intérieur. C'est très important. C'est le point fort.

Extrait d'un cas de coaching personnel

Partie II - De la dépendance à l'autonomie

1 Les conséquences d'une posture : entre dépendance et autonomie

1.1 Des références

Pour envisager les conséquences que peut engendrer une posture, nous allons définir plus avant la dépendance et l'autonomie.

Suivant le dictionnaire le Littré l'autonomie est un « terme dérivé de deux mots grecs signifiant même et loi : qui jouit de ses propres lois. Son étymologie auto/nomos signifie le droit de se gouverner par ses propres lois, ce qui suppose de ne point obéir à la loi de l'autre. »

Suivant l'Encyclopédie Universalis : « au sens littéral, autonomie signifie le droit pour un État ou pour une personne de se régir d'après ses propres lois. C'est le sens qu'on relève chez les historiens grecs : ainsi, Thucydide (III, XLVI) parle d'un peuple qui se soulève pour obtenir son indépendance. »

On peut opposer le terme autonomie à celui de l'hétéronomie.

Suivant le dictionnaire le Littré l'hétéronomie c'est « obéir à d'autres lois que la sienne propre. C'est un terme de philosophie, donné par Kant aux lois que nous recevons de la nature, à la violence qu'exercent sur nous nos passions et nos besoins. »

On peut opposer également les termes dépendance et indépendance

Suivant le dictionnaire le Littré « Dépendre, vient du verbe latin pendere : de la préposition de, et pendere : être suspendu

Dépendre c'est :

- être dans un certain rapport qui enchaîne une chose à une autre
- se rattacher à
- faire partie de quelque chose, appartenir à
- être sous la domination, l'autorité de. Par extension, être à la merci de. »

L'indépendance est ce qui ne dépend point de, qui n'est point subordonné à, en parlant des personnes. C'est être libre de toute dépendance politique, qui ne dépend de personne, en parlant des particuliers, qui ne se laisse pas dominer par la volonté d'autrui.

En conclusion de ces références, l'autonomie sans signifier l'indépendance s'oppose cependant à la dépendance qu'elle soit politique, et dans son sens plus moderne, à la contrainte qui est subie par un individu.

Nous prendrons le concept d'autonomie dans le cadre de la relation à l'autre comme le contraire de la dépendance, occupant un espace de sens entre indépendance et dépendance que nous allons préciser.



1.2 Le cycle de la dépendance

Katherine Symor dans son approche psychologique de l'A.T. (analyse transactionnelle) envisage la dépendance dans un cycle de quatre étapes : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance, l'interdépendance.²⁸

Il est intéressant de voir que dans ce modèle l'on ne peut passer directement de la dépendance à l'interdépendance, il est nécessaire de passer par la contre-dépendance et l'indépendance :

- Dépendance : la personne s'identifie à la relation avec l'autre et n'est en rien autonome.
- Contre-dépendance : la personne s'identifie à un processus de séparation, et lutte à la fois contre l'autre pour trouver son identité. La personne rend l'autre responsable.
- Indépendance : la personne ne se sent plus conditionnée par l'autre, et elle coupe sa relation à l'autre. Elle est entrée dans une relation nouvelle.
- Interdépendance : la personne découvre la possibilité de se débrouiller par elle-même. Tout en assumant sa relation avec les autres, elle maintient son identité.

Notons qu'ici indépendance n'est pas autonomie, mais qu'il s'agit d'un passage de la dépendance à l'interdépendance décrit comme un processus d'autonomie.

L'indépendance coupe la relation à l'autre alors que l'autonomie en joue. En ce sens « le sujet-apprenant demande une autonomie conçue dans la relation aux autres, se distinguant par là de l'indépendance. »²⁹

C'est bien une approche au niveau de la relation qui est avancée ici et qui peut servir de lecture à une relation éducative. « La dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et l'interdépendance ne doivent en effet pas être envisagées comme des "états" psychiques, mais comme des qualités caractéristiques de la relation. »³⁰

Une relation de dépendance peut se retrouver dans une relation d'apprentissage. Leurs protagonistes doivent nécessairement traverser plusieurs phases de développement pour faire évoluer cette relation et la faire aboutir.

1.3 L'autonomie : une visée

Le coaching utilise ce changement dans la relation pour le développement de l'autonomie chez l'accompagné : « les échanges client-coach peuvent être vécus non plus dans la dépendance ou la contre-dépendance mais dans une perspective d'interdépendance. »³¹

Ce changement n'est pas une ligne droite vers un acquis absolu que l'on obtient ou que l'on atteint une fois pour toutes. « Ce n'est pas un état mais une visée »³².

L'autonomie se construit en relation aux autres : « L'autonomie est possible non pas en termes absolus mais en termes relationnels et relatifs. »³³

²⁸ Symor Nola K. (1983) le cycle de la dépendance A.A.T., 27, p.140-145. C.A.T., 3, p.241-246.

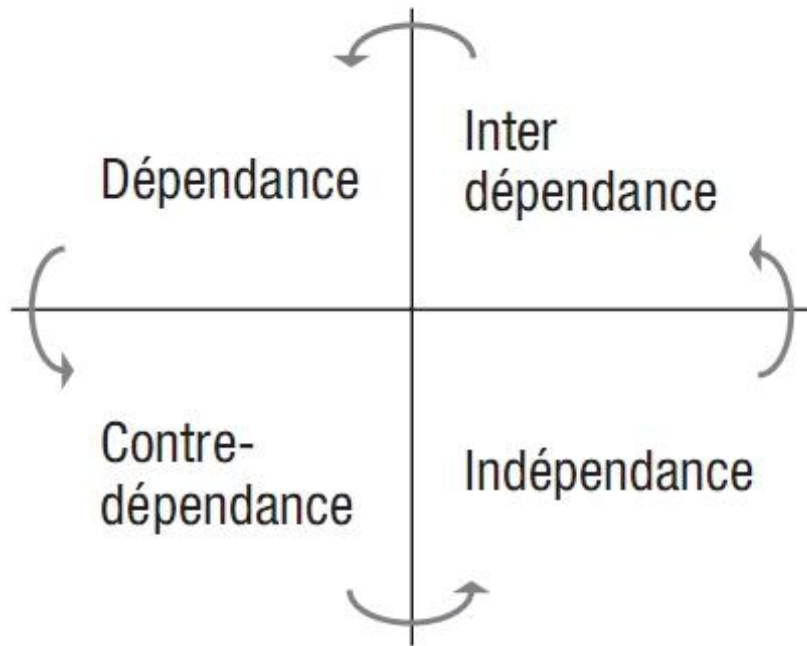
²⁹ Touraine, A. (1984) : Le retour de l'acteur. Essai de sociologie. Paris : Fayard, p.39

³⁰ Bailleux JM (2004), L'engrenage de la violence: L'escalade vers la violence dans les relations, Ed L'Harmattan p81

³¹ Lenhardt V. (1992) Les responsables porteurs de sens p.63

³² Vial.M. Vocabulaire, http://www.michelvial.com/vocabulaire_RH/VocabulaireRH.html

³³ Morin E.(1999), La tête bien faite, Paris Ed Seuil., p 76



Ce changement s'inscrit dans un cycle. « La flèche sur le schéma de l'autonomie montre que lorsque l'on atteint l'interdépendance, le chemin reprend avec de nouvelles zones de dépendance, de nouvelles étapes à vivre. »³⁴

1.4 L'autonomie : un processus sans fin

L'autonomie ne se gagne donc pas en solitaire mais en relation avec notre environnement. L'être autonome vit relié à son environnement et c'est donc pour lui une dépendance qu'il assume. « Comme l'autonomie est inséparable de cette dépendance, il faut concevoir cet être vivant comme un être auto-éco-organisateur. »³⁵

Edgar Morin pose la dialectique autonomie/dépendance et le rôle de la boucle récursive dans la pensée complexe : « Nous arrivons à cette idée capitale: un système qui se boucle lui-même crée sa propre autonomie. »³⁶

Assumer ses liens de dépendance vis-à-vis des autres, de son environnement, les reconnaître et être capable de les transformer, c'est ce qui permet d'accélérer le changement, de développer son autonomie. « Cette autonomie doit être pensée par là même comme une dépendance à l'égard d'une organisation extérieure. »³⁷

Le processus de l'autonomie passe donc par une reconnaissance de notre dépendance, et pour cela il va falloir identifier les liens qui nous entravent. Puis nous serons amenés à délier ces liens ce qui va permettre de s'ouvrir à d'autres possibilités, faire de nouveaux choix et mieux se relier aux autres.

³⁴ Chernet D. (2009), *Coachier avec l'analyse transactionnelle*, Ed Eyrolles, p24

³⁵ Morin E. (2008) *La pensée complexe : Antidote pour les pensées unique*. Entretien avec Edgar Morin par Nelson Vallejo-Gomez, *Synergies Monde* n° 4 –pp. 249-262

³⁶ Morin E. (2008) *La pensée complexe : Antidote pour les pensées unique*. Entretien avec Edgar Morin par Nelson Vallejo-Gomez, *Synergies Monde* n° 4 –pp. 249-262

³⁷ Morin E. (2008) *La pensée complexe : Antidote pour les pensées unique*. Entretien avec Edgar Morin par Nelson Vallejo-Gomez, *Synergies Monde* n° 4 –pp. 249-262

1.5 L'auto-évaluation pour promouvoir l'autonomie

Penser par soi-même c'est un travail de fond que l'on fait en continu. « Pour cela il faut une méthode qui, ne soit pas un programme, mais une incitation à penser par soi-même en fonction de ses principes, à globaliser par soi-même en fonction du thème issu de sa propre connaissance »³⁸

Dans ce processus de délier-relier la question de ce qui fait sens pour la personne devient centrale. Et pour cela il lui faut évaluer les possibilités qui s'offrent à elle. Ce travail d'évaluation des possibles répond à l'exigence de la pensée complexe. Penser par soi-même c'est étayer sa compréhension, problématiser ses situations, les référencer et les hiérarchiser pour mieux les appréhender dans leur dimension complexe. « Apprendre à s'auto-évaluer c'est accepter de voir en arrière pour porter un œil critique sur soi, appuyé sur des critères de jugement négociés et appropriés, conduisant à une prise de décision pertinente et efficiente sur la base d'un référentiel intériorisé. Cette aptitude réflexive permet une prise de conscience de son action »³⁹

C'est un travail d'auto-évaluation, « un travail sur soi pour une conscientisation critique. »⁴⁰, qui permet de dépasser croyances et préférences pour se constituer un système de références.

Vivre consciemment une relation en interdépendance avec l'autre, avec les autres, c'est devenir plus autonome. C'est se gouverner avec ses propres lois sans ignorer les lois de l'autre.

L'humanisme s'exprime par le respect de soi autant que le respect de l'autre. C'est se relier aux autres, à sa communauté et de nos jours cette communauté s'ouvre au monde dans sa globalité.

L'autonomie n'est pas à envisager comme un processus linéaire mais une ouverture à d'autres dimensions, toujours renouvelée.

C'est ce processus qui peut offrir une voie à l'autonomisation et l'humanité dans une écologie toujours plus globalisante.

1.6 La recherche de l'autonomie et ses dérives

Le coaching est une pratique porteuse d'une visée d'autonomie qui reconnaît l'autre comme agent de son autonomie : « l'activité de celui qui vise l'autre autonome n'est pas l'application d'une technique mais une praxis, à savoir l'action d'une personne qui se propose d'en aider une autre à accéder à ses potentialités d'autonomie. »⁴¹

Pour que le coach puisse accompagner l'autre dans le développement de son autonomie il lui faut avoir lui-même développé son autonomie et être conscient des relations et changements que cela implique. « Grandir n'advient que si l'humain est en relation avec un autre semblable : il se perd s'il n'y a pas un autre humain pour l'accompagner. »⁴²

L'auto-évaluation est un cheminement vers plus d'autonomie qui fait se poser la question de sa posture. Il faut maintenant également envisager la question des limites que cette posture d'accompagnement entraîne et aussi des dérives qui lui sont attenantes.

En tant qu'enseignant j'ai pu explorer ces limites dans ma pratique éducative. J'ai toujours préféré la relation éducative à la relation d'aide et surtout à la relation thérapeutique. Sans vouloir les rejeter ou les dénigrer mais en faisant un choix conscient car c'est bien par la relation éducative que je m'autonomise. L'autonomisation est un cheminement long à

³⁸ Morin E. (2008) La pensée complexe : Antidote pour les pensées unique. Entretien avec Edgar Morin par Nelson Vallejo-Gomez, Synergies Monde n° 4 –pp. 249-262

³⁹ Donnadieu, Genthon & Vial, (1998), Les théories de l'apprentissage, l'attitude auto évaluative, p. 110

⁴⁰ Donnadieu, Genthon & Vial, (1998), Les théories de l'apprentissage, l'attitude auto évaluative, p. 110

⁴¹ Deleuze, G. (1968) *Différence et répétition*. Paris : PUF

⁴² Cifali, M. (1994), Le lien éducatif, contre-jour psychanalytique. Paris : PUF, p. 257

travers lequel j'ai choisi de rencontrer d'autres personnes qui elles aussi sont dans ce processus et dans cette rencontre nous pouvons gagner en autonomie. C'est cette demande principale qui m'a dirigé vers le coaching.

Quand je parle de limites il s'agit aussi bien de ma capacité à accompagner l'autre dans son processus d'autonomisation que de me confronter aux possibles travers qui en résultent. Les dérives sont toujours potentielles à toute relation, mais évaluer c'est avant tout prendre conscience des valeurs en jeu pour mieux savoir y faire face, pour se professionnaliser.

L'abandon est une des dérives de l'accompagnement.

L'accompagnateur est dans le souci de l'autre et la volonté d'obtenir une accélération du changement. Lorsque les prémisses du changement ne viennent pas, avec le temps il peut être tenté de laisser faire et d'abandonner l'accompagné à son sort.

Une autre dérive possible est la fusion : c'est se perdre dans l'autre, lier son destin à celui de l'autre. Il ne s'agit plus d'aider l'accompagné à défaire ses liens mais de se lier à lui. La posture d'accompagnateur est perdue dans une nouvelle relation qui est symbiotique.

Cette dérive peut intervenir dans un cas de transfert « pour désigner le processus par lequel le patient fait inconsciemment du thérapeute l'objet de réactions affectives. »⁴³ Le coach reçoit les réactions affectives de son client et il peut éventuellement avoir une réaction de contre transfert résultant de ses propres réactions affectives envers la nouvelle situation. Céder à ces réactions affectives met alors fin à l'accompagnement.

Enfin on peut parler de la dérive de l'emprise sur l'autre quand l'accompagnement dérape vers du guidage. Cela peut apparaître par l'invitation tacite de l'accompagné en demande de solutions « pour qui, la confiance aveugle, la sensibilité envers le coach et la recherche du mieux-être à tout prix font naître des relations d'emprise et de manipulation. »⁴⁴

Ce guidage peut devenir une relation forte comme l'est le mentorat, et quand on se présente comme un coach cette relation devient proche de la manipulation.

Envisager ces dérives comme des possibilités de la relation d'accompagnement c'est faire tout un travail de prévention. En ce sens l'analyse des pratiques et la supervision sont nécessaires pour maintenir un niveau de professionnalisation, pour mieux prendre conscience et prévenir les dérives du coaching.

Cette emprise peut aussi se manifester de façon plus insidieuse par l'intervention du coach qui croit faire avancer le changement en proposant ses solutions, son conseil. Il faut donc investiguer la prise de pouvoir du coach pour mieux comprendre l'impact qu'il peut avoir durant l'accompagnement.

⁴³ Définition de Dicopsy <http://www.dicopsy.com/transfert-psychoanalytique.htm>

⁴⁴ Foures E. (2003), Comment coacher, Ed d'organisation p29

Partie III

Le pouvoir du coach

- Cliente : Je suis pas sûre de moi donc s'il y a le coach, qui sait, qui me dit : « ah oui je pense qu'il faut demander ça », je vais me dire si le coach pense qu'il faut demander ça, alors je demande ça.
- Coach : Quel pouvoir j'ai de demander quelque chose comme ça ?
- Cliente : Ça relève de ma situation. C'est que je ne suis pas sûre de moi. C'est le mécanisme qui se met en place en moi souvent. J'ai besoin d'être rassurée par quelqu'un qui représente une autorité pour moi, intellectuelle ou autre, quelqu'un qui a plus de poids, là je vais me rassurer.

Extrait d'un cas de coaching personnel

Partie III - Le pouvoir du coach

1 Le pouvoir du coach

1.1 Le pouvoir

Le terme de « pouvoir » peut être pris dans deux significations suivant qu'on le considère comme verbe ou substantif.

D'après le dictionnaire le Littré la signification du verbe pouvoir c'est avoir la capacité de faire :

- Avoir la faculté de, être en état de
- En parlant des choses, être capable de
- Avoir la permission, la liberté de
- Avoir l'autorité, le crédit, le moyen, etc.

Le substantif « pouvoir » lui est revêtu d'une autorité, d'une puissance :

- Avoir une personne ou une chose en son pouvoir, avoir la faculté d'en disposer à son gré
- On dit de même : être, tomber au pouvoir de quelqu'un, en son pouvoir
- Avoir une chose en son pouvoir, signifie aussi la posséder
- Droit d'agir pour un autre.
- Acte par lequel on donne pouvoir d'agir (en ce sens il se dit souvent au pluriel)
- En pouvoir, revêtu d'une autorité, d'une puissance

Cette autorité du pouvoir se retrouve dans la définition donnée par l'encyclopédie universalis : « La notion politique de pouvoir garde le sens général de « faculté d'agir », mais cette faculté s'exerce dans le cadre d'un rapport avec d'autres hommes. Elle voisine avec toute une série de notions apparentées dont elle se laisse parfois difficilement distinguer : force, puissance, domination, autorité, violence. »

Nous retrouvons donc dans la notion du pouvoir l'exercice d'une autorité, d'une volonté sur l'autre.

1.2 Pouvoir sur l'autre ou pouvoir pour l'autre ?

Le pouvoir ne s'exerce pas seul mais dans une relation à l'autre. Dans l'accompagnement la recherche de réponse de l'accompagné investit le coach du pouvoir de celui qui sait. « C'est une expérience éternelle que tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser »⁴⁵

Comment le coach peut-il rester dans une posture d'accompagnement ?

Résiste-t-il à cette demande de guidage ? et sans en être affecté ?

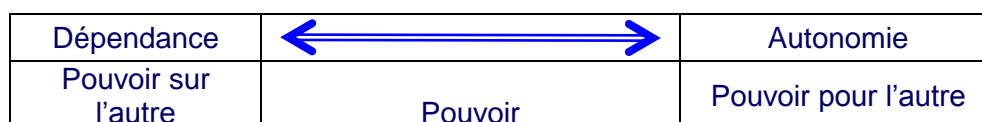
Quels sentiments cela peut-il générer ?

Nous avons abordé les différentes dérives dans lesquelles la relation d'accompagnement peut se perdre. Suivant où le curseur est mis dans cet usage du pouvoir, le coach peut favoriser une relation de dépendance ou d'autonomie avec son client. Les dérives de la pratique vers le guidage peuvent conduire à « en faire sa chose, son objet, au désir de maîtrise de l'autre »⁴⁶. Le pouvoir est utilisé sur l'autre.

⁴⁵ Montesquieu (1748), De l'esprit des lois XI, 4

⁴⁶ Kaës R. (2000) Le travail psychique en formation, J-M., Paris : PUF, pp. 139-154

Le pouvoir utilisé pour l'autre c'est travailler à l'autonomie de l'autre.



Il me paraît important de relever dans le tableau suivant des facteurs pouvant influencer sur la posture du coach. Cette liste n'est pas exhaustive et sera renouvelée et complétée par l'expérience de chacun. Elle est surtout une invitation à réfléchir aux attitudes conscientes et inconscientes que l'on peut rencontrer en situation et nous inciter à la vigilance vis-à-vis de ces attitudes.

Quelques facteurs pouvant influencer sur la posture du coach et favoriser un comportement vers la dépendance ou l'autonomie	
Dépendance Pouvoir sur l'autre	Autonomie Pouvoir pour l'autre
Choisir l'objectif pour le client	Laisser le client définir son but
Questions apocritiques	Questions ouvertes
Utiliser une méthode, un outil	Reconnaître les savoirs non formels
Prévoir	Accepter la surprise
Programmer la trajectoire à suivre	Cheminer, co-construire le chemin
Diagnostiquer, faire des bilans Prendre ses propres références comme la norme	Prendre les références de l'autre
Se repérer par rapport à un plan d'action prédéfini	Se repérer en situation dans le ici et maintenant
Solutionner	Problématiser
L'intervenant détient la solution et la fait découvrir au client	Le client détient potentiellement la solution et chemine vers elle avec l'accompagnateur
Lier	Délier pour relier
Implication, adhérence	Distanciation, dés-adhérence
Programmer le changement	Accompagner le changement
Figure charismatique de l'intervenant	Figure de l'ami critique
Maîtriser, réifier l'autre Construction du sujet	Respecter l'autre Émergence du sujet
Établir une dette Don et contre don charitable	Offrir un service faire l'apprentissage de la perte
Devenir indispensable, un conseiller de Etc.	Travailler à son « inutilité » Etc.

2 Le pari des ressources humaines

« Personne n'est plus redoutable que celui qui n'a jamais de doutes. »⁴⁷

Je suis dans un processus d'autonomisation et si je choisis le coaching comme activité professionnelle c'est parce que je choisis consciemment de rencontrer l'humain dans son processus d'autonomisation. Je choisis d'être coach car je fais le pari des ressources humaines : le pari sur la capacité de l'autre à atteindre ses objectifs, à résoudre ses problèmes en apportant ses propres réponses. Et pour cela je l'accompagne dans ce cheminement, dans le développement de son potentiel, de son autonomie.

Quel est le sens donné par l'individu lui-même à son activité professionnelle ? C'est cette question que le coaching cherche à dégager pour mieux accompagner le changement individuel. Il est évident que le coach pour accompagner son client dans ce processus de référencement doit avoir effectué ce travail sur lui-même et être dans ce processus d'auto-évaluation. Le coach privilégie le processus d'autonomisation : l'accompagnement est une relation éducative, une praxis et non pas un ensemble de méthodes, de techniques : un projet qu'on réinvente tous les matins. La créativité est au cœur de la relation éducative qui se pense en termes d'émancipation, de lutte contre la barbarie, pour accélérer le changement, pour davantage d'esprit critique que l'éduqué lui-même évaluera. Prévoir ce qu'on obtiendra, c'est nier l'autonomie de l'éduqué.

L'autonomie n'est pas un état, c'est un cheminement. C'est savoir vivre avec ses liens de dépendance. On ne peut évaluer l'autonomie seulement de l'extérieur.

Reconnaître les savoirs non formels c'est écouter, réfléchir et faire réfléchir l'autre à ce qui fait sens pour lui, problématiser pour prendre de la hauteur, et choisir de co-construire une action en relation avec le sens déterminé.

Le coaching reste avant tout un pari sur l'autonomie du client à faire émerger sa solution, sa réponse au défi du changement qu'il envisage. C'est le développement de son autonomie : les choix sont les siens, l'interaction avec le coach servant à mieux se repérer dans ce cheminement.

3 Des risques pour le coach

3.1 Pouvoir et savoir

« Qu'est-ce que c'est que les relations de pouvoir ? Le pouvoir, c'est essentiellement des relations, c'est-à-dire ce qui fait que les individus, les êtres humains sont en relation les uns avec les autres, non pas simplement sous la forme du désir, mais également sous une certaine forme qui leur permet d'agir les uns sur les autres et, si vous voulez, en donnant un sens très large à ce mot, de se « gouverner » les uns les autres... »⁴⁸

Dans l'accompagnement la demande de réponse de la part de l'accompagné investit le coach du pouvoir de celui qui sait. Il peut être perçu comme celui possédant un savoir, ou un savoir faire particulier qui va lui donner la solution. Dans cette approche le coach se trouve en position haute, position de pouvoir et l'accompagné en position basse.

C'est une découverte lors de mes premiers coachings de comprendre la demande de formation émanant de la personne accompagnée, voire même sa demande de prise en charge. C'est un point de vigilance que de remettre cette personne en position haute, en position de responsabilité. Une cliente me disait : « Je vais vous poser une question mais je ne

⁴⁷ Jacques Sternberg

⁴⁸ Foucault M., (1992) « Le pouvoir comment s'exerce-t-il ? » in Colas D., *La pensée politique*, Paris, Larousse

sais pas si vous allez me répondre. J'ai appris après trois séances que vous ne donnez pas de réponse mais que vous allez me renvoyer à mes questions (en riant). »


Cette position de formateur n'est pas celle du coach. C'est le client qui vient avec son problème et c'est lui qui évolue vers sa solution. Grâce aux entretiens avec le coach, par la verbalisation en retour de son cheminement, il peut modéliser ses propres capacités à trouver ses solutions. C'est ce cheminement qui lui permet d'amener ses propres réponses, qui le responsabilise.

Le coach est le garant de ce processus et favorise les situations où les savoirs de son client vont être mis à profit ; il reconnaît les savoirs non formels.

Le pouvoir sur l'autre c'est de le gouverner. C'est faire preuve de puissance, c'est le soumettre à sa loi.

Le pouvoir pour l'autre selon le coach c'est d'accepter l'autre comme autonome, capable de se gouverner lui-même, de vivre suivant ses propres lois.

Les dérives de cette posture chez le coach se reconnaissent à l'usage de son pouvoir à des fins personnelles, l'emprise qu'il peut exercer sur son client. S'il dérive vers l'emprise, le coach exerce un pouvoir sur le coaché qui consiste à lui faire faire ce qu'il a anticipé, programmé pour lui.

Dépendance		Autonomie
Pouvoir sur l'autre	Pouvoir	Pouvoir pour l'autre
Reçoit la référenciation du guide comme la bonne et la fait sienne	Étayage	Construit sa référenciation issue de ses expériences

Lorsque l'intervenant guide son client dans son processus de référencement en lui apportant sa solution prédéfinie, il substitue à l'ancien système de références un nouveau qui est le sien, il « dépossède l'individu de sa capacité à penser et à agir seul. »⁴⁹

En ce sens le processus qui mène à plus d'autonomie est bloqué car le nouveau référentiel obtenu n'est pas celui généré par le client à partir de ses expériences mais calqué sur celui du coach. En acceptant ce nouveau référentiel comme le bon, un lien de dépendance peut se créer car à chaque problème rencontré il sera tenté de reproduire ce schéma de solutionnement. Il se tournera vers son guide au lieu d'utiliser son esprit critique.

Au contraire le coaching mené à bien peut permettre au coaché de développer sa capacité à faire face aux défis de la vie. Il s'inscrit alors dans un processus de responsabilisation, de capacité à apporter ses propres réponses.

3.2 Pouvoir et autorité

« L'autorité est ce qui donne sens au pouvoir. »⁵⁰

Dans mes rencontres avec des collègues coachs cette valeur d'autonomie m'a été décrite en termes :

⁴⁹ Foures E. (2003), Comment coacher, Ed d'organisation p29

⁵⁰ Hubert A. (2003), De l'autorité à la fonction, Soins Cadres n°46, p23

- du comportement du client :

« S'il ne me rappelle pas au téléphone entre les séances je sais qu'il développe son autonomie. Il peut y avoir des tâches à effectuer pour la séance suivante : le client les a choisies, nous y avons réfléchi ensemble. »⁵¹

- « Je ne l'impressionne pas, il suit son chemin avec sa logique. Il n'est pas béat devant mon discours, il ne boit pas mes paroles. Il doute et peut montrer de la résistance. Il amène des points auxquels je n'avais pas pensés ou que je pensais traiter plus tard. Ceci me montre qu'il est dans sa logique interne, qu'il va quelque part et me prend comme une personne ressource et non comme un guide. »⁵²

- du comportement du coach :

« Si je me rends compte que je suis allé trop loin en faisant une proposition que mon client prend comme la solution, je rectifie le tir en faisant derrière la proposition inverse et voir comment il réagit : est-il surpris ? déboussolé ?

Il lui faut comprendre que je ne fais que des propositions d'interprétations sans qu'il sache où moi je me situe. »⁵³

Les dérives de cette position de pouvoir chez le coach se reconnaissent à l'emprise qu'il peut exercer sur son client. Mais cette emprise n'est pas uniquement dans l'usage du pouvoir du coach à des fins personnelles.

Une personnalité charismatique du coach peut induire insidieusement une relation de dépendance si l'accompagné est sous le charme ou l'admiration de cette autorité naturelle.

Selon l'Encyclopédia Universalis : « l'autorité est le pouvoir d'obtenir sans recours à la contrainte physique un certain comportement de la part de ceux qui lui sont soumis ». En excluant l'intervention de la force, cette définition fait ressortir le caractère psychique qui s'attache au phénomène. Le client choisit la voie du mimétisme et perd de sa capacité à produire son propre référentiel.

C'est une dérive incestueuse d'apparaître comme un mentor car cela peut induire chez le coaché une attitude d'obéissance, de dépendance. C'est donc un point de vigilance du coach de savoir quelle figure il représente dans sa relation avec le client et comment celui-ci le perçoit.

Une autre possibilité de dérive est pour le coach de prendre la figure du conseil. Il ne s'agit donc plus d'une parole forte ou d'une induction dues aux caractéristiques psychologiques de celui qui parle. Ce n'est plus la figure du mentor, mais celle plus insidieuse du conseiller. « Il faut considérer la situation dans laquelle se déroule l'influence, les éléments qui la composent et les manières dont l'auteur principal manipule ces éléments pour changer la situation - et non « faire pression » - et faire surgir un sens qui « va de soi » et s'impose ainsi aux interlocuteurs, à travers cette manipulation. »⁵⁴

3.3 Implication et distanciation

« Toute parole est tentative d'influence d'autrui. »⁵⁵

Cette figure d'autorité peut aussi engendrer une attitude de résistance et une tendance de rejet.

Il convient de différencier la résistance pendant le coaching faisant partie du cheminement vers l'autonomie et la situation de se mettre en compétition avec le coach :

- « la contre dépendance fait partie du cheminement vers l'autonomie, il serait illusoire de croire

⁵¹ Interviews de coachs

⁵² Interviews de coachs

⁵³ Interviews de coachs

⁵⁴ Mucchielli A.(2003), L'art d'influencer, Analyse des techniques de manipulation, Arman Colin p5

⁵⁵ Mucchielli A.(2003), L'art d'influencer, Analyse des techniques de manipulation, Arman Colin p5

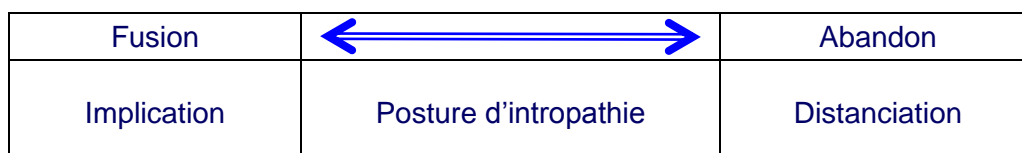
que ce chemin de progrès est linéaire. Il s'agit plutôt de 1 pas en arrière et 2 pas en avant. »⁵⁶
 - mais se mettre en compétition avec le coach dans un domaine d'expertise est hors champ : « ma technique c'est d'en parler tout de suite et de dire que c'est hors champ. Ce positionnement dans la relation je ne l'accepte pas. Nous sommes dans un lien de professionnels qui évaluent leurs compétences et pas dans un lien de coaching, et je peux proposer d'arrêter le coaching. Ainsi les gens se rendent compte qu'ils ne sont pas venus pour ça. »⁵⁷

Cela peut être une manipulation du coaché pour éviter d'avoir à parler de soi. Entrer en compétition avec le coach lui permet de se déplacer, de se retrouver sur un terrain qu'il maîtrise plus et d'échapper au travail identitaire, au travail sur soi. La résistance se cache sous la manipulation.

L'instrumentalisation peut également être à double sens, par le coaché aussi bien que par le coach : « Une personne était en grande difficulté relationnelle dans son entreprise, une opposition avec son président, il était adjoint. Son président avait de plus en plus de mal à fonctionner avec lui, donc on a déclenché un coaching, où il y a eu un contrat tripartite. On a donné des enjeux. On s'est rendu compte au bout de trois mois que le comportement pendant le coaching était celui d'un bon élève, mais que ça n'était pas la réalité. Il y a eu une première prise de conscience, une première confrontation par rapport à ça. On a continué à travailler là-dessus. Et après un moment son président s'est rendu compte que ça commençait à être coûteux, et que les comportements étaient vraiment inacceptables. Donc la décision a été prise de se séparer de cette personne.

Et on peut considérer que je n'avais pas les billes, ça montre les limites du coaching, je n'avais pas les billes pour me rendre compte que cette personne avait un comportement différent durant une séance de coaching ou c'était un excellent élève, et dans la réalité où il n'y avait pas de vrai changement. »⁵⁸

C'est en équilibre instable que le coach avance durant ses séances. Il lui faut constamment travailler sur ce processus de distanciation-implication. Le coach intervient, s'implique mais aussi écoute, s'abstient, prend de la distance.



Il lui faut s'impliquer dans « l'intropathie, la capacité à « saisir (ce monde) de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus »⁵⁹ pour « être présent à l'autre »⁶⁰, proposer à son client des situations qui vont permettre de chercher le sens de ses actions, lui permettre d'élaborer son projet. Ainsi il peut être avec lui « pour susciter la mise en route de l'accompagné. »⁶¹

Le coach doit également savoir rester à sa place, garder une distance et rester vigilant de ne pas influencer de façon personnelle le processus de référenciation du client, son cheminement vers l'autonomie. Il lui faut problématiser et faire problématiser sans solutionner. « Les relances de l'accompagnateur prennent ici toute leur importance, de même que

⁵⁶ Interviews de coachs

⁵⁷ Interviews de coachs

⁵⁸ Interviews de coachs

⁵⁹ Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel, Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck.p 252

⁶⁰ Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel, Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck. p251

⁶¹ Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel, Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck.p 252

la conception de la situation d'entretien. »⁶²

L'accompagnement n'est donc pas une position fixe mais une posture qui oscille entre deux pôles et c'est par l'auto-évaluation que le coach et son client peuvent mieux se repérer en chemin pour éviter les écueils.

3.4 Altération et identité

Comment changer tout en restant le même ? C'est la question contradictoire qui se pose dans l'accompagnement : « se situer en fonction d'une bi-polarité : identité-altération, avec tous les déchirements, tous les écartèlements et le jeu divers des angoisses et des résistances que cela suppose. »⁶³

« L'identité « évoque la similitude, « caractère de ce qui est identique », l'unité, « caractère de ce qui est UN », la permanence, « caractère de ce qui reste identique à soi-même », la reconnaissance et l'individualisation »⁶⁴

« L'altération est le processus par lequel l'autre exerce une influence sur nous, nous affecte, et contribue ainsi à notre transformation, à notre évolution. »⁶⁵

C'est le travail du coach de faire naviguer son client entre ces deux pôles que sont altération et identité, de savoir évaluer les processus mis en route dans l'accompagnement et moduler son intervention « entre la crispation liée aux exigences identitaires et les affres de l'altération (vécue comme appauvrissante, mutilante, castrante) »⁶⁶

Dans un de mes coachings, la confiance du client se manifestait chez lui par le fait de me tutoyer et de m'appeler par mon prénom. La résistance était accompagnée par le passage au vouvoiement et la tension culminait dans le fait de m'appeler par mon nom de famille ! Je ne le relançais pas sur ce thème, je ne polarisais pas sur ses réactions, je maintenais une attitude neutre. Je continuais comme si de rien n'était. Il n'y avait pas d'implication de ma part mais une distanciation par rapport à cette réaction de contredépendance que je reconnaissais comme faisant partie du cheminement vers l'autonomie.

Le pouvoir du coach pour l'autre s'exprime en favorisant les situations qui vont permettre à l'accompagné de se délier des contraintes passées pour ensuite tisser les liens de demain, se relier à sa communauté de façon différente. L'identité professionnelle est cette « manière socialement reconnue pour les individus, de s'identifier les uns aux autres, dans le champ de leurs activités professionnelles. »⁶⁷

C'est donc bien une compétence d'évaluation des processus qui se fait en temps réel et en situation.

3.5 Pouvoir et éthique

La pratique du coaching n'est donc pas une science exacte qui se réfère d'un paradigme mécaniciste et a tenté de prévoir toutes les étapes à venir par un schéma moyens-fins. Sa parenté est vers les sciences de l'éducation dans l'étude de l'humain se prévalant d'un paradigme biologiste.

Le coaching peut être comparé à un art car c'est en situation que la relation humaine se joue.

Il faut pour le coach découvrir cet équilibre à la fois dynamique et instable tout comme un chemin plein de surprises sur lequel on avance pour la première fois même si l'on a déjà

⁶² Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel , Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck, p 252

⁶³ Ardoino J. (2000). Les avatars de l'éducation. Paris : PUF, p195

⁶⁴ De Gaulejac (2002) Vocabulaire de psychosociologie, références et positions, Paris, Érès, 2002., définitions du dictionnaire Petit Robert

⁶⁵ Ardoino J. (2000). Les avatars de l'éducation. Paris : PUF, p45

⁶⁶ Ardoino J. (2000). Les avatars de l'éducation. Paris : PUF, p51

⁶⁷ Vial. M., Thuillier. O. (2004), La dimension éducative dans l'identité professionnelle du cadre intermédiaire de Santé en exercice à l'hôpital. Symposium Santé- 5^{ème}

parcouru d'autres chemins similaires. L'expérience passée nous servira de repères tout comme le marin qui s'oriente à la position des étoiles dans un ciel toujours le même et toujours renouvelé. La voie maritime peut avoir le même but, il faudra consulter chaque jour la météo, scruter la mer et faire le point car dans le changement permanent rien n'est maîtrisable.

Pour baliser cette richesse des expériences, les associations de coaching se dotent de règles donnant des repères, d'un code de déontologie servant « de cadre de référence pour gérer l'intervention, (ce qui) active le processus d'autocontrôle chez l'intervenant, et travaille la légalité. »⁶⁸

La déontologie est le référentiel, et l'éthique son vécu en situation. La situation pouvant évoluer en dehors de ce cadre, il faut aussi faire face à l'imprévu : « on se pose des questions éthiques quand la morale ordinaire et la déontologie ne suffisent plus. La dimension éthique jaillit quand la déontologie (cette morale professionnelle) est en défaut, dans cette situation où je dois pourtant "faire face". »⁶⁹

Cette valeur d'éthique du coach « s'éprouve dans le questionnement. Elle est l'autre dimension de son autoévaluation, celle qui met en travail sa légitimité. »⁷⁰

C'est bien en situation que la dimension éthique peut apparaître et projeter le coach dans un questionnement de sens et de légitimité sur sa pratique.

Autoévaluation	
Autocontrôle	Autoquestionnement
Déontologie	Ethique
Dans le système de références : des principes pour agir règles et règlement / critères et projet	
Légalité	Légitimité

Au gré des rencontres la pratique du coaching oscille entre dépendance et autonomie, contrôle et accompagnement, implication et distanciation, déontologie et éthique, légalité et légitimité, maîtrise de l'autre et respect de l'autre, programmer et cheminer.

Comment le coach met-il à contribution ce pouvoir qu'il exerce sur l'autre ?

Quel est son questionnement, son éthique ?

Dans des situations avec des personnes de pouvoir, habituées à l'exercice du pouvoir, comment va-t-il réagir ?

⁶⁸ Vial M. (2004), Projet de Conférence à la Journée d'étude Développement durable et éthique de l'intervention éducative dans le champ de la santé. Lille III, p12

⁶⁹ Vial M. (2004), Projet de Conférence à la Journée d'étude Développement durable et éthique de l'intervention éducative dans le champ de la santé. Lille III, p12

⁷⁰ Vial M. (2004), Projet de Conférence à la Journée d'étude Développement durable et éthique de l'intervention éducative dans le champ de la santé. Lille III, p12

Partie IV

Le pouvoir du coaché

« Quelle est votre approche ? Vous faites de la PNL ? Je n'aime pas trop la PNL. Mais je m'intéresse beaucoup à la systémique. Vous connaissez ? Quels auteurs avez-vous lu ?...

Je suis dans la communication et je m'intéresse aussi au coaching. J'ai déjà suivi un coaching en entreprise. »

Mon client, créateur de PME à l'étranger, sûr de lui, qui fait les questions et les réponses, discute avec moi, veut décider comment va se faire mon intervention de coaching et prend le leadership sur ce que je devrais faire pour lui.

Extrait d'un cas de coaching personnel

Partie IV - Le pouvoir du coaché

1 Le coaching de dirigeants

1.1 La position particulière du dirigeant

Le dirigeant occupe une position unique de pouvoir qui peut l'éloigner de ses employés, le plonger dans la solitude : « un leader, à son tour, devra pouvoir assumer de prendre des décisions impopulaires et devra assumer la critique, la distance, l'incompréhension de son entourage : la "solitude du chef". »⁷¹

C'est souvent en ayant recours au coaching que le dirigeant peut se permettre de briser cette solitude.

A travers mes voyages j'ai pu croiser toutes sortes de personnes et bien sûr aussi des personnes de pouvoir. Une telle rencontre est marquante et ne laisse pas indifférent. Comme quand on s'approche d'un champ magnétique important, il y a une réaction forte d'attraction ou de répulsion qui opère, et rarement de la neutralité. Ma rencontre avec des hommes de pouvoir laisse entrevoir une problématique qui leur est spécifique : le désir d'avoir la maîtrise sur l'autre, soit par un rapport de forces, soit par une attitude de mentor, quelquefois une attitude paternaliste. L'autorité et la séduction sont des armes pour celui qui veut prendre le contrôle.

Pour développer mon autonomie, j'ai dû exercer mon esprit critique, garder mon jugement, mes valeurs en face de personnalités qui agissent avec un magnétisme fort et polarisent les personnes qui gravitent autour d'elles.

Il faut exercer un contre pouvoir, et développer une force intérieure pour assumer de tels défis. Et cela ne s'apprend pas dans les salles de cours mais en situation. C'est ce qui me permet d'actualiser une telle expérience dans le domaine du coaching de dirigeants.

Quelles peuvent être les réactions du coach face à une personne qui vit au quotidien cette problématique du pouvoir ?

1.2 Les signes physiques du pouvoir

Le pouvoir du dirigeant c'est sa puissance : il dicte les lois et les fait appliquer.

On parle souvent du feu du pouvoir. Les exemples historiques ont montré que cet exercice du pouvoir n'est pas neutre. « Le pouvoir tend à corrompre et le pouvoir absolu corrompt absolument. »⁷²

Le pouvoir du dirigeant lui permet de contrôler l'environnement et plus particulièrement l'autre à travers cet environnement, notamment au travers de règlements. De façon ultime, le pouvoir permet de s'emparer des représentations d'autrui et aussi d'influer sur son comportement.

L'exercice du pouvoir change la personne et les modifications relevées sont « aussi bien physiologiques (production de neuromédiateurs ayant un effet tonique et un effet euphorisant, lesquels créent une accoutumance) que cognitives (construction d'une pseudo réalité conforme au désir : image de soi déformée, attributions causales égocentriques, sentiment de perte de contact avec le réel). »⁷³

⁷¹ Lenhardt V. (1992) Les responsables porteurs de sens p145

⁷² John Emerich Dalberg, Lord Acton

⁷³ Moral M. et Angel P. (2006) Coaching Outils et pratiques, Éditions Armand Colin, France, p125

On a trouvé « des effets psychotropes du pouvoir : désinhibant, anxiolytique aphrodisiaque. »⁷⁴

De plus, le dirigeant bénéficie d'un pouvoir dont le coach dans son accompagnement ne dispose pas. Il est tout puissant par rapport à son entreprise. Il peut décider d'en sacrifier une partie pour la maintenir en vie. Il peut décider de licencier une personne gênante et se servir d'un coaching tripartite pour s'en débarrasser. Le coach s'il n'exerce pas de vigilance peut se retrouver ainsi instrumentalisé.

La question du pouvoir sur l'autre ou pour l'autre prend une plus grande dimension car avec la puissance du dirigeant les enjeux peuvent être importants en moyens financiers, en influence sur les hommes, et cela peut affecter la posture du coach. Le coach se présente comme une personne ressource pour le dirigeant accompagné. Mais en dehors du coaching le dirigeant peut devenir une personne ressource pour lui, le favoriser professionnellement, lui ouvrir des portes, le recommander dans un milieu professionnel plus favorable.

Cette situation peut soulever des problèmes d'ordre déontologique et éthique. Le pouvoir du dirigeant peut provoquer un contre-transfert, avec de l'envie ou une admiration chez le coach, et ceci peut influencer sur sa neutralité. D'où le dilemme dans l'intervention de satisfaire et d'éviter de déplaire.

Enfin le coach qui se prévaut d'une spécialité dans la relation à l'humain, peut se retrouver en compétition avec son client dans ce même domaine. Le dirigeant peut également faire preuve d'une compétence dans la relation à l'humain qui a été acquise par l'expérience du pouvoir.

La question est donc pour le coach de dirigeant de voir jusqu'où il s'est penché sur cette problématique du pouvoir et s'il peut mener à bien son accompagnement dans une distanciation appropriée.

Où le coach en est-il dans son rapport au pouvoir ?

A-t-il un sentiment d'aise, d'envie, de regret, ou de rejet ? Ressent-il de l'admiration, de la fascination, ou au contraire de la gêne, du dégoût ?

Les valeurs développées par le dirigeant choquent-elles les valeurs du coach ? Ou bien y font-elles écho et les amplifient-elles ?

Y a-t-il une réaction de polarité, « une admiration ou une soumission excessive chez le coach qui ne sait plus travailler que dans la séduction, voire la flatterie ? »⁷⁵

1.3 Les signes psychologiques du pouvoir

Nous allons maintenant aborder la face obscure du pouvoir : ses effets psychiques.

A travers les relations de travail, l'entreprise est le lieu où s'exerce le pouvoir entre personnes « le lieu de phénomènes touchant au pouvoir, aux affects, à l'imaginaire, au symbolique et à l'inconscient. »⁷⁶

En psychanalyse le pouvoir correspond au phallus : « ce n'est pas le pénis, c'est le signifiant de l'objet du désir. »⁷⁷

Il y a un effet addictif à l'exercice du pouvoir.

« La dominodépendance s'exerce dans trois grands registres, alternatifs, c'est-à-dire qu'il suffit d'un seul pour mettre sur la piste de l'homme de pouvoir :

- Domino-manie : la quête effrénée et incessante du pouvoir
- Domino-pathie : la folie des grandeurs

⁷⁴ Bernicard H. (2004), Psychanalyste, Intervention au colloque JERC d'Aurillac « Les enjeux invisibles du pouvoir », disponible sur <http://pagesperso-orange.fr/espace-cpp/seminairecpp.htm>

⁷⁵ Moral M. et Angel P. (2006) Coaching Outils et pratiques, Éditions Armand Colin, France, p127

⁷⁶ Brunner R.(2009), Psychanalyse des passions dans l'entreprise, Eyrolles, p89

⁷⁷ Brunner R.(2009), Psychanalyse des passions dans l'entreprise, Eyrolles, p62

- Domino-étayage : l'homme de pouvoir a besoin qu'on lui objecte. »⁷⁸

Tout ceci peut conduire à une addiction, caractérisée par des troubles de l'humeur en cas de sevrage. Si le pouvoir est perdu, alors le moi est perdu, le phallus est perdu.

L'approche psychanalytique peut nous aider à répondre à certaines questions sous-jacentes à la problématique du pouvoir comme : faut-il être pervers ou machiavélique pour devenir un dirigeant ? « le pervers n'est-il pas le plus efficace dans l'art de manager, de diriger et de commander les hommes ? »⁷⁹

L'usage du pouvoir se manifeste dans le cadre de l'entreprise de façons différentes suivant les structures psychiques : « dans le rapport à la Loi c'est la valeur de l'humain. L'hystérique demande à être aimé. L'obsessionnel veut réaliser son œuvre. Le narcissique veut remplir son vide. Le paranoïaque utilise le pouvoir pour dire la vérité. Enfin le machiavélique est hors de toute structure et pose le pouvoir en termes techniques. »⁸⁰

Pour le coach il faudra composer avec les personnalités de chacun et trouver le juste équilibre : « la "rationalité" de l'organisation, c'est l'art de pouvoir composer avec les "folies" personnelles (motivation ou désintérêt, amour et haine) comme sociales (absentéisme, moindre zèle, grèves, etc.). »⁸¹

C'est pourquoi le recours à un superviseur et à un groupe d'analyse de pratiques est vital pour maintenir cet équilibre intérieur du coach et lui permettre un niveau de professionnalisation.

« Cela aide à prendre du recul, à ne pas s'identifier au coaché, à ne pas être dans de la fausse évaluation. On trouve toujours le moyen de dire que tout va bien alors qu'en fait non, tout ne va pas toujours bien. »⁸²

⁷⁸ Bernicard H. (2004), Psychanalyste, Intervention au colloque JERC d'Aurillac « Les enjeux invisibles du pouvoir », disponible sur <http://pagesperso-orange.fr/espace-cpp/seminairecpp.htm>

⁷⁹ Brunner R. (2009), Psychanalyse des passions dans l'entreprise, Eyrolles, p129

⁸⁰ Brunner R. (2010) Séminaire « Approches psychopathologiques du coaching », 3 mai 2010

⁸¹ Brunner R. (2009), Psychanalyse des passions dans l'entreprise, Eyrolles, p10

⁸² Interviews de coachs

Conclusion

L'autonomie est « un processus sans fin et une conquête. »⁸³ dans le sens où elle est toujours remise en jeu par nos expériences dans des domaines différents. Ce n'est pas un état à atteindre par une trajectoire linéaire mais un processus complexe. La relation éducative est essentielle pour le développement de l'autonomie chez l'autre, pour lui permettre de cheminer vers une autonomie dans un domaine nouveau pour lui. Et pour cela la posture de l'accompagnateur est fondamentale. C'est à lui de savoir jouer avec sa posture, son intentionnalité qui s'exprime durant l'accompagnement dans la relation à l'autre.

C'est ce développement que je retrouve en fil conducteur de mes expériences d'enseignant, de formateur et de coach. Je suis dans un processus d'autonomisation et je choisis de rencontrer l'autre aussi dans ce processus du développement de l'autonomie.

Le coach avance comme un navigateur qui se repère aux étoiles, au vent, aux éléments perceptibles à l'horizon pour éviter ces écueils qui pourraient le faire se perdre en chemin. Il voyage entre les contraires tout en maintenant un cap intérieur pour favoriser le changement chez son client. Il va trouver des repères dans sa relation avec l'autre entre guidage et accompagnement, implication et distanciation, lier et relier, solutionner et élucider, altération et identité, éthique et déontologie.

L'accompagnateur ne sort pas indemne de cette confrontation avec les problématiques de ses clients. Prenant conscience de son pouvoir comment va-t-il en faire usage : « pouvoir pour l'autre ou pouvoir sur l'autre ? »

Apprendre à ne pas être grisé par le pouvoir qu'on a sur l'autre, c'est indispensable pour l'accompagnement, tout comme savoir ne pas se perdre en face des hommes de pouvoir. Les dérives, les écueils qui guettent le coach en chemin sont nombreux et les répertorier n'est pas les éviter.

Mais ne pas envisager ces cas extrêmes est un manque de professionnalisation, un manque dans la capacité à évaluer les situations, un manque de pratique réflexive. Les réponses résident dans la pratique de chacun, et dans la capacité à s'auto-évaluer, non pas en restant isolé mais en se mettant en réseau. Et c'est pourquoi l'affiliation à une association, la participation à des groupes d'analyse de pratiques et le recours à un superviseur permettent de mieux se situer.

Si le terme de « coaching » reste utilisé comme un effet de mode, sa pratique référencée et professionnalisée pallie un manque fondamental qui est celui du sens que nous donnons à nos actions : « perte de sens, par rapport aux finalités, aux visées, aux projets, que cette méconnaissance instituée des rôles et des fonctions propres d'une réalité temporelle se fait sentir »⁸⁴

La perte de repères intérieurs individuels chez l'humain se reflète par un chaos au niveau social. La demande de sens à l'activité humaine est de plus en plus forte et urgente : « Là où les institutions prescrivaient tout naturellement aux individus leurs devoirs et le sens de leurs pratiques, les personnes aujourd'hui, et pas seulement les jeunes, sont confrontées au défi de devoir choisir et déterminer par elles-mêmes et pour elles-mêmes les valeurs qu'elles entendent servir, le type d'hommes et d'intégration qu'elles entendent réaliser. »⁸⁵

Le coaching n'est pas simplement un mot que l'on ajoute sur sa carte de visite. C'est une pratique professionnelle et en prendre en compte tous les aspects c'est se professionnaliser pour mieux garantir au client un changement vers l'autonomie.

⁸³ Enriquez, E. (2003) L'organisation en analyse. Paris : PUF, 1992, p 120

⁸⁴ Ardoino J. (2000). Les avatars de l'éducation. Paris : PUF, p50

⁸⁵ Le Bouédec. G. (2002) La démarche d'accompagnement, signe des temps. Education permanente N°153, pp. 13-19

Le pari sur les ressources humaines passe par le développement de l'autonomie. C'est un enjeu fondamental qui nous touche autant dans notre humanité que dans notre société : «des groupes susceptibles de viser l'autonomie doivent être capables d'analyser leurs projets. Ils pourront ainsi les remettre en cause, prendre une conscience plus aiguë des enjeux de l'action, de ses significations probables, de ses limites possibles.»⁸⁶

Les enjeux du développement de l'autonomie par l'éducation sont bien plus profonds qu'une simple satisfaction personnelle. Ils affectent la société dans son ensemble et lui donnent une direction évolutive, qui lui permet de sortir de la barbarie pour accéder à l'humanité.

Je citerai, pour illustrer cette conclusion, la célèbre psychanalyste Françoise Dolto⁸⁷ : « Si à l'âge de la marche l'enfant commence à se prendre en charge, qu'à l'âge de 3 ans il sache se conduire dans le monde social environnant et qu'à 7 ans il puisse vraiment être autonome, là on aura vraiment fait quelque chose.

Sans ça on va faire des gens en effet apparemment sains mais tous robotiques c'est-à-dire tous aliénés les uns les autres dans une espèce de totalitarisme qui ne serait pas politique mais qui serait un totalitarisme psychologique...

Je crois que les humains sont capables de résoudre ces problèmes et que ça demande une grande maturité parmi ceux qui vont être leurs maîtres, enfin les hommes dits politiques. Sans ça ce serait très facile de retourner à une espèce de barbarie, les plus forts sur les plus faibles et puis c'est tout...»

⁸⁶ Enriquez, E. (2003) L'organisation en analyse. Paris : PUF, 1992, p 53

⁸⁷ Dolto F., Le droit du bébé, Magazine Psychologies, sur l'enjeu humain et sociétal de l'autonomie, http://www.dailymotion.com/video/x6jilyy_les-droits-du-bebe_creation

Bibliographie

Par ordre alphabétique

- Ardoino J. (1990) Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant, Les nouvelles formes de la recherche en éducation, Paris : Matrice Andsha
- Ardoino J. (2000). Les avatars de l'éducation. Paris : PUF
- Bailleux JM (2004), L'engrenage de la violence: L'escalade vers la violence dans les relations, Ed L'Harmattan
- Bernicard H. (2004), Psychanalyste, Intervention au colloque JERC d'Aurillac « Les enjeux invisibles du pouvoir »
- Brunner R.(2009), Psychanalyse des passions dans l'entreprise, Eyrolles
- Calin. D. (2001), La relation d'aide. <http://daniel.calin.free.fr/textes/aide.html>
- Chernet D. (2009), Coacher avec l'analyse transactionnelle, Ed Eyrolles
- Cifali, M. (1994), Le lien éducatif, contre-jour psychanalytique. Paris : PUF
- De Gaulejac (2002) Vocabulaire de psychosociologie, références et positions, Paris, Érès, 2002, définitions du dictionnaire Petit Robert
- Deleuze, G. (1968) Différence et répétition. Paris : PUF
- Donnadiou, Genthon & Vial, (1998), Les théories de l'apprentissage, l'attitude auto évaluative
- Enriquez, E. (2003) L'organisation en analyse. Paris : PUF, 1992
- Forestier, G. (2002) Ce que coaching veut dire, Paris, Ed. d'organisation
- Foucault M., (1992) « Le pouvoir comment s'exerce-t-il ? » in Colas D., La pensée politique, Paris, Larousse
- Foures E. (2003), Comment coacher, Ed d'organisation
- Hubert A. (2003), De l'autorité à la fonction, Soins Cadres n°46
- Kaës R. (2000) Le travail psychique en formation, J-M., Paris : PUF
- Le Bouédec. G. (2002) La démarche d'accompagnement, signe des temps. Education permanente N°153
- Lenhardt V. (1992) Les responsables porteurs de sens
- Meirieu P. (1997) Praxis pédagogique et pensée de la pédagogie. Revue Française de Pédagogie, n 120.
- Moral M. et Angel P. (2006) Coaching Outils et pratiques, Éditions Armand Colin, France
- Morin E. (2008) La pensée complexe : Antidote pour les pensées unique. Entretien avec Edgar Morin par Nelson Vallejo-Gomez, Synergies Monde n° 4
- Morin E.(1999), La tête bien faite, Paris Ed Seuil
- Mucchielli A.(2003), L'art d'influencer, Analyse des techniques de manipulation, Armand Colin
- Symor Nola K. (1983) le cycle de la dépendance A.A.T., 27, pp. 140-145. C.A.T., 3
- Touraine, A. (1984) : Le retour de l'acteur. Essai de sociologie. Paris : Fayard
- Vial M. (2004), Projet de Conférence à la Journée d'étude Développement durable et éthique de l'intervention éducative dans le champ de la santé. Lille III
- Vial M., Caparros-Mencacci N. (2007). L'accompagnement professionnel , Méthode à l'usage des praticiens, Bruxelles : de Boeck.
- Vial. M., Thuilier. O. (2004), La dimension éducative dans l'identité professionnelle du cadre intermédiaire de Santé en exercice à l'hôpital. Symposium Santé Lille

CONTACT

PORTEUR DE PROJET

M. PACE Yves

Consultant – Formateur – Coach professionnel

Tél : 04 42 83 33 75

Fax : 04 13 33 65 83

Por : 06 99 23 34 21

Courriel : cabinet.arabesc@gmail.com

Website: <http://coaching.pro.free.fr>

COACHING | PRO 

Yves Pace
Consultant
Coach

Tél : 04 42 83 33 75
Por : 06 99 23 34 21

cabinet.arabesc@gmail.com
<http://coaching.pro.free.fr>