



# La Lettre de Jean-Jacques TITON Consulting

[www.jj-titon-consulting.fr](http://www.jj-titon-consulting.fr)

Numéro 10 – Novembre 2010

Tous les mois, Jean-Jacques TITON Consulting vous apporte un éclairage sur un thème lié aux **Ressources Humaines** et au **Management**. Dans ce numéro d'octobre, vous pourrez découvrir la deuxième partie de notre sujet sur **le coaching**.

*Jean-Jacques Titon Consulting*  
Conseil en Ressources Humaines

## LA DEONTOLOGIE DU COACHING : PARADOXE, LIMITES ET SOLUTIONS

### Adresse:

2000, route des Lucioles  
Les Algorithmes Bâtiment A  
06901 Sophia Antipolis Cedex

### Téléphone :

04.93.95.52.77

### Télécopie :

04.93.08.69.14

### Email :

[contact@jj-titon-consulting.fr](mailto:contact@jj-titon-consulting.fr)

L'objet de ce chapitre est de développer les enjeux déontologiques du coaching en présentant quelques solutions et bonnes pratiques qui permettent d'en contrôler les dangers potentiels étant souligné qu'à ce jour, cette profession n'est pas réglementée.

Plusieurs associations de coaching ont proposé des référentiels de compétences décrivant les aptitudes et connaissances requises pour pratiquer le coaching (par exemple ceux de la FFC Pro, ICF ou la SF Coach). Malheureusement, l'on peut regretter l'absence d'unification de ces référentiels. La FFCPro a introduit une démarche originale en construisant un référentiel de compétences donnant lieu à une certification indépendante validée par AFNOR Certification. Le dit référentiel a été ajusté à la pratique du coach qui l'a demandé, cette démarche relevant d'un investissement qualitatif ... et financier (puisque le processus est payant).

### Le paradoxe du coaching et la déontologie

Nous ferons référence ici à la déontologie telle que définie par Jacques Malarewicz, à savoir : « l'ensemble des règles de fonctionnement qu'une profession se donne à elle-même, pour tenter de résoudre tout ou partie des problèmes éthiques que peuvent rencontrer ses membres » [dans « *Systémique et entreprise* », Malarewicz, *Village Mondial*, 2000, p. 146].



La question de la déontologie est d'autant plus primordiale pour le coaching que « celui-ci peut être considéré comme une pratique paradoxale » [dans « *Les paradoxes du métier de coach* », Philippe Bigot, *YOUman.fr*, 2008]. On veut en effet aider quelqu'un à devenir autonome précisément en proposant une intervention extérieure. Cela pose de nombreuses questions sur la position du coach par rapport au coaché et sur les règles qui régissent cette interaction. C'est la raison pour laquelle la pratique du coaching s'appuie



**Le mois prochain :**

**Manager par le Sens**

impérativement sur un code de déontologie qui se doit d'être rigoureusement respecté.

## Quels enjeux déontologiques pour la relation de coaching ?

Le coaching présente certains dangers potentiels inhérents à toute prestation intellectuelle mais du fait de la proximité de la relation - et de la méconnaissance même du coaching - ces difficultés se trouvent, par essence, exacerbées. La problématique la plus évidente, que l'on retrouve dans la prestation de conseil, concerne la confidentialité : le coaché livre souvent des informations très intimes sur sa personne ou des approches critiques de ses collègues ou de son organisation (cas du coaching tripartite). Ces éléments peuvent être utilisés au détriment de la personne coachée si elles ne demeurent pas strictement dans le cadre de l'échange. Ainsi, cette dimension « secrète » est essentielle pour le coaché. La question se pose principalement lorsque le coaché n'est pas le payeur (l'entreprise) et lorsque l'entreprise utilise des coaches internes (pratique de plus en plus développée).

De plus, « de par la posture du coach, le coaching peut en théorie présenter un risque de manipulation du coaché comme dans toute relation ou message entre des individus » [dans « *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* », Joule et Beauvois, Presses Universitaires de Grenoble, 2004]. En principe ce risque est faible puisque la prestation de coaching elle-même est limitée dans son objet (contrat définissant les objectifs) et dans le temps (un coaching se limite en général à 15 à 20 séances soit sur moins d'un an [dans *Foire aux questions, Site Web International Coach Federation France, Item 8 et 15*]). Il peut être intéressant, pour une organisation, de faire appel à plusieurs coaches avec



des cursus variés afin d'éviter d'être en situation de dépendance vis-à-vis d'un seul individu. Mais considérons finalement que, dans la mesure où le coach conserve et applique une éthique fondée sur son expertise

et clarifiée par son code déontologique, ces problèmes sont finalement réduits car contrairement à une relation asymétrique (maître-élève ou mentor-disciple), la relation coach-coaché est basée sur un lien d'égal à égal, qui vise, ne l'oublions pas, à renforcer l'autonomie du coaché.

Le coaching présente aussi certaines limites spécifiques aux relations d'aides ou liées aux psychothérapies même si le coaching ne doit pas être confondu avec ces pratiques. On peut entre autres citer les plus connues : sentiment de puissance ou transfert/

contre-transfert. « En thérapie, c'est le mécanisme par lequel le patient reporte sur le thérapeute les sentiments inconscients de tendresse ou d'affection (transfert positif), de peur ou d'hostilité (transfert négatif) qu'il éprouve pour une autre personne. (...) Face au transfert, celui-ci réagit par le contre-transfert qui caractérise les sentiments et émotions qu'il éprouve en retour » [dans « *Le Coaching* » Cauby, 2002, De Vecchi].

D'autres problèmes particuliers se posent notamment dans le cas d'un coaching tripartite entre le prestataire (coach), le bénéficiaire (coaché) et le payeur (entreprise) : que faire quand les objectifs du coaché et de l'entreprise ne coïncident pas ? Ces problématiques se doivent d'être totalement clarifiées avant d'entreprendre toute action d'accompagnement.

Enfin, on a mentionné que le coaching pouvait présenter des risques de dérives sectaires ou même être utilisé par des sectes [dans « *Etes-vous coach ou psy ?* », *Prevensectes.com, Source mentionnée Le Point 2003*] sans que des cas significatifs soient pourtant relevés en France.



## Éléments de solutions : comment encadrer la pratique du coaching ?

Les solutions pour encadrer la pratique du coaching et limiter les risques potentiels peuvent être mises en œuvre sur quatre niveaux :

- Au niveau du coach et du coaché
- Au niveau du groupe de pratique du coach
- Au niveau des associations de coaches
- Au niveau d'organismes indépendants de certification

Considérons tout d'abord la relation coach-coaché : le contrat de coaching permet d'encadrer la démarche et d'éviter ainsi, autant que faire ce peut, les dérives potentielles. Ce contrat est de préférence écrit et adapté aux besoins de la personne coachée. Il se révélera, par définition, tout à fait indispensable dans le cas d'un coaching tripartite. Par ailleurs, le coach doit présenter, en annexe, la charte de déontologie à laquelle il se réfère.

Au niveau du groupe de pratique, le coach bénéficie (toujours dans le respect du code déontologique) d'une supervision c'est-à-dire « d'un coaching de coach » [dans « *Le coaching* », Higy-Lang C. et

Gellman C., 2000, *Éditions d'Organisation*]. Plus généralement, « la supervision peut être définie comme la rencontre qui s'effectue généralement entre deux personnes exerçant la même activité professionnelle et travaillant sur une même situation » [dans « *Aspects Relationnels du coaching: supervision et transfert* », Sybil Persson, 2008, *YOUman.fr.*]; Cela permet d'introduire un tiers dans la relation coach-coaché et donc de limiter certains effets indésirables comme le contre-transfert. Dans certains pays, comme l'Allemagne, les pratiques d'intervision (échange de pratiques à plusieurs) semblent plus développées que celle de supervision.



Les associations de coaching sont des lieux d'échanges pour les praticiens. Elles édicte-nt par ailleurs certaines règles liées à l'ex-pression des compé-

tences et des comportements dans le cadre du métier. Ces documents relèvent d'un esprit commun et présentent de fortes similitudes (respect de la confidentialité, contrat écrit, supervision). Pourtant ils peuvent aussi présenter des différences significatives d'une association à une autre (comme par exemple en ce qui concerne le télé-coaching ou le respect des organisations demandeuses). Ces règles restent des axes génériques et doivent bien sûr être adaptées aux spécificités de la demande de la personne coachée ainsi qu'à celles de la pratique professionnelle du coach.

**Ainsi, le coaching est un acte professionnel sérieux dans son processus global, rigoureux dans sa démarche individuelle et encadré dans sa pratique ; il est donc essentiel de l'aborder en prenant en compte tous les paramètres qui ont été développés dans ces lignes ; au-delà du « simple » bon sens qui doit présider à tout choix de cette nature, repérons dans les méthodes et dans les individus qui les proposent, le gage du développement autonome, réel et pérenne de celui qui en bénéficiera.**