

« ENJEUX DE LA FORMATION AU COACHING »

1 INTRODUCTION – L'EXERCICE DU METIER

Le métier de coach s'exerce principalement de quatre façons différentes selon que le coach se trouve être :

- un responsable que l'on appellera un manager,
- un coach interne à l'entreprise,
- un coach externe à l'organisation
- une personne qui n'a pas nécessairement le statut de coach, mais qui en a la posture et qui l'assume vis à vis de son chef, de quelqu'un en transverse, ou de quelqu'un interne ou externe à l'entreprise.

2 FORMATION : DE QUELLE PRATIQUE PARLONS-NOUS ?

Lorsque l'on évoque la formation de coach, il convient d'abord de préciser de quelle pratique du coaching on parle, puis de caractériser le référentiel des compétences à acquérir.

2.1 Une formation spécifique ou générique

Lorsque l'un ou l'autre évoque le coaching et la formation qui lui est liée, il est fréquent que l'on fasse référence à une pratique spécifique, comme par exemple, à la formation du coach interne, à la formation du manager coach, autant de termes et d'identités qui comportent des spécificités et des ambiguïtés irréductibles qui leur sont propres.

On pourrait souligner, à titre d'exemple, que l'appellation « manager coach » marie deux termes dont les champs sémantiques et fonctionnels semblent inconciliables : le manager est en effet celui qui, pour une grande part, dirige, évalue, contrôle, sanctionne et porte par conséquent la pression des enjeux dans la vie opérationnelle de l'organisation, alors que le coach crée les conditions qui permettent à son client d'élaborer sa propre parole et de trouver lui-même ses propres solutions.

Si l'on souhaite former un manager et lui donner une dimension « d'homme ressource » ou de coach, il va falloir par exemple le sensibiliser à la problématique de la courbe d'apprentissage de son personnel et lui enseigner à générer des processus apprenants alors même que sa position de responsable gestionnaire et « évaluateur » induit son absence de neutralité quant aux résultats, ce qui rend la tâche plus complexe. On conçoit donc aisément que ce n'est pas du tout le même métier d'être coach ou « manager coach », ce dernier étant en premier lieu et avant tout un manager. Peut-il prétendre être un coach ? il peut certes adopter, à certains moments, des postures de coach mais fondamentalement l'ambiguïté est trop forte et, in fine, le rôle managérial l'emporte. Mais sa richesse spécifique très importante réside dans le fait qu'il peut offrir des espaces de développement professionnel par l'emploi d'opportunités opérationnelles.

Pour le coach externe, il y a aussi une spécificité qui consiste à être en dehors du « bocal », puisqu'il est extérieur au système, ce qui présente à la fois des avantages et des inconvénients. Ce statut ou cette posture de coach externe offre par exemple une liberté, relative certes, mais assez nette en regard du statut de coach interne, pris dans d'autres ambiguïtés, elles aussi irréductibles.

Il apparaît donc pertinent qu'il y ait des formations spécifiques. Toutefois, j'aborderai pour ma part dans cet article la formation au coaching en ce qu'elle peut avoir de générique, en ce qu'elle

se veut porteuse des compétences qui président à tous les métiers de coach et se situent bien en amont de leurs applications.

2.2 Les caractéristiques d'une formation générique

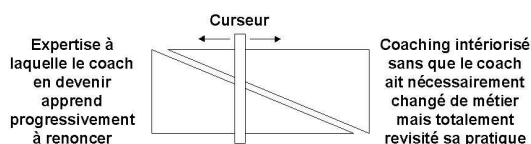
Trois éléments caractérisent cette formation générique au coaching :

- La formation à la relation d'aide avec la spécificité propre au coaching qui n'est pas celle des métiers de thérapeutes ou d'autres métiers dont le fondement est la relation à l'autre.
- La capacité propre au coach d'évoluer au cœur de la complexité, tant du point de vue conceptuel (savoir ce qu'est la complexité) que du point de vue opérationnel (savoir gérer des situations complexes).
- Un choix générique fondamental qui est à la fois la fourniture d'un cadre de référence de base incontournable (en terme de contenu) et le déploiement dans l'espace et dans le temps d'une formation qui doit être l'occasion pour chaque personne formée de trouver son identité spécifique.

La formation de coach par excellence, puisqu'il s'agit de construire des personnes compétentes et capables de trouver leurs solutions, doit être extrêmement différenciée pour chaque individu. Former des coaches ne relève bien évidemment pas d'une entreprise de clonage où chaque coach sortant serait la copie conforme de son confrère de promotion ou du formateur !

Au-delà de la transmission de connaissances, au-delà de l'apprentissage de pratiques, etc. cette formation doit fondamentalement constituer l'espace temps dans lequel la personne va à la rencontre d'elle-même, parvient à dessiner son identité personnelle et son positionnement spécifique professionnel pour être enfin en mesure de creuser son sillon en cohérence avec ses aspirations et déployer ainsi son activité propre.

Dans le processus de cette formation, la personne apprend progressivement « le maniement du curseur » sur le continuum qui va de son expertise particulière à laquelle elle renonce progressivement jusqu'à ce que j'appelle le « coaching intériorisé ».



Soulignons que l'expertise initiale, premier côté du curseur, est absolument nécessaire et qu'elle a été acquise par la pratique de tel ou tel métier, puis de telle ou telle fonction managériale. En cette matière, le processus de formation vise à ce que la personne, en s'appuyant sur son expertise, trouve l'appui suffisant pour avoir la conviction de sa compétence et, étant reconnue intérieurement (par lui-même) et extérieurement (par les autres), puisse progressivement l'abandonner, et ne plus avoir besoin de s'en servir pour prouver sa compétence. Ceci afin d'être ouvert au développement de la compétence de l'autre, attitude et comportement fondamentaux du coach. Ainsi un expert comptable qui devient coach, ne renonce pas à son savoir d'expert comptable mais peut provisoirement ne plus avoir à faire état de cette expertise pour être au service de son client qu'il coach. De même, un coach peut renoncer à donner des signes extérieurs de son expertise en présentant des solutions qu'il pourrait apporter, afin d'être complètement disponible à la solution émergente trouvée par son client.

Le deuxième côté du curseur, c'est ce que j'appelle le « coaching intériorisé ». Lorsque les personnes viennent me trouver et me pose la question « Est-ce qu'avec votre formation je peux être coach d'ici un ou deux ans ? », cela laisse entendre qu'elles voient cette formation comme l'espace d'une rupture identitaire et qu'elles seront en mesure de mettre sur leur carte de visite « Coach ». Je leur réponds toujours : « L'enjeu de la formation n'est pas du tout là. La question est certes de savoir si d'ici un an ou deux vous aurez changé de métier, de fonction ou de poste, mais peut-être de ne rien changer extérieurement et de vous préparer à vivre votre activité

totalemment différemment de l'intérieur. Vous serez peut-être, par exemple, toujours un consultant en communication mais au lieu de vivre votre métier uniquement en faisant des plans média, en étant « speech writer » (rédacteur de discours), en écrivant des journaux ou que sais-je, vous accompagnerez des processus de développement de personnes, gèrerez des opérations de team-building (cohésion d'équipe) pour obtenir entre autre un consensus sur la communication. Vous serez peut-être toujours officiellement consultant en communication avec ce titre sur votre carte de visite mais, intérieurement et opérationnellement, ce ne sera plus du tout le même métier ». L'idée est précisément d'intérioriser la démarche du coaching. Le curseur peut bien évidemment être déplacé d'un côté ou de l'autre : il peut être pertinent pour le coach de faire usage à telle ou telle occasion de son expertise ancienne, ou à tel autre moment de ne plus en faire état et de transformer sa démarche.

Voici donc pour moi ce que contient une formation qui relève d'une approche générique. Voyons maintenant ce qu'est un coach et ce qu'en sont les qualités et les compétences.

3 ETRE COACH : QUALITES ET COMPETENCES

3.1 Les quatre qualités essentielles

Les aspects que je présente ici sont directement issus de ma formation en bioénergie avec LOWEN et PIERRAKOS¹. Les quatre qualités du coach sont, pour moi, les suivantes :

- La qualité d'être (la sécurité ontologique, la simple confiance en soi, le rayonnement, la confiance que l'on inspire, etc.)
- La compétence dans la gestion de la relation.
- La capacité de compréhension des problèmes et de leurs enjeux.
- Les qualités techniques (telle ou telle pratique, tel ou tel langage, l'approche de type AT2, PNL, etc.)

Evidemment la formation doit conduire au développement et à l'épanouissement de ces qualités. Mais, selon moi, dans l'ordre qui est celui que je viens de donner. Telle est bien la hiérarchie des qualités du coach : la technique, pour importante qu'elle soit, est seconde. Non pas secondaire, mais seconde, elle vient après tout le reste en terme d'importance.

Le choix par un client de son coach doit comporter les quatre éléments précédents regroupés sous le vocable de qualités du coach auxquels il convient d'ajouter deux autres critères : les références et « l'intuitu personae ». On parle pour ce dernier critère de « fit » et ce terme suggère au client de répondre pour lui-même à la question « est-ce que je me sens bien avec ce coach ? ». Ce dernier critère, pour irrationnel et subjectif qu'il soit, est tout à fait essentiel. Par référence, nous pensons à la notoriété, le niveau de formation, ce que vous ont dit les prescripteurs qui vous ont aidés dans votre démarche.

3.2 Les Compétences du coach

Quelles sont maintenant les compétences du coach à proprement parler ? Qu'est-ce qui va par ailleurs constituer cette compétence globale, la légitimité et la recommandabilité du coach, au-delà des compétences techniques que nous avons déjà évoquées ?

¹ Alexandre LOWEN et John PIERRAKOS sont les fondateurs, dans la filiation de Wilhem Reich, de l'approche thérapeutique appelé « Analyse Bioénergétique » ou « Bioénergie »

² Analyse Transactionnelle et Programmation Neuro Linguistique

3.2.1 Age

Le premier aspect, c'est l'âge. Bien qu'un enfant peut parfois être le plus efficace des coaches, consoler sa mère ou son grand père, l'âge n'ayant pas nécessairement à voir avec cette capacité de relation réparatrice avec l'autre, ce n'est certainement pas le cas dans le milieu de l'entreprise. Si l'on n'a pas vécu cinq ou dix ans au minimum d'expérimentation de ce qu'est le milieu de l'entreprise, il sera particulièrement délicat de devenir coach. Je dis donc qu'en dessous de 35 ans, l'exercice de ce métier devient périlleux sinon inopérant et parfois posant un problème de crédibilité.

3.2.2 Expérience

Le deuxième point, c'est l'expérience. Qu'il s'agisse d'une part de l'expérience organisationnelle avec la connaissance des problèmes du travail au quotidien et d'autre part l'expérience soit du management soit de la relation d'aide dans l'entreprise qui permet par exemple au consultant de comprendre les problèmes, les freins, les résistances au changement, etc.

Pour ces deux premiers critères (âge et expérience), quelques cheveux blancs ou tempes grises ne nuisent pas !

3.2.3 Cheminement personnel

Troisième compétence qui peut être surdéterminante par rapport aux précédentes, c'est évidemment le cheminement personnel. Il y a des gens qui par leur simple expérience existentielle, spirituelle ou historique, ont vécu des ruptures, des changements, des épreuves, qui ont été l'occasion de leur construction identitaire et de leur qualité d'être. Le cours de leur existence les a positionnés dans une posture fondamentalement nouvelle face à la vie, en ce sens qu'ils se sont ouverts à eux-mêmes, à leurs propres limites, qu'ils ont fait des choix de valeurs, des choix personnels irremplaçables. Je pense notamment à ce consultant en marketing avec qui je me trouvais, en 1973 ou 74, enseigner dans une grande école de commerce : cet homme avait une respiration intérieure et rayonnait d'une paix étonnante. Alors que je lui posais la question de l'origine de cette paix, il m'avoua qu'il avait été pilote de chasse et qu'il avait eu un accident d'avion qui l'avait obligé à demeurer allongé plus de six mois à l'hôpital sans pouvoir bouger. « Cet événement a transformé ma vie et cela m'a donné un autre rapport à l'existence » disait-il. Certaines personnes ont fait l'expérience de la mort clinique (NDE : Near Death Experience) et en sont revenus. Pour eux, le monde n'est plus tout à fait pareil. Nombreux sont les exemples et j'insiste sur cette idée du cheminement personnel comme facteur parfois essentiel de croissance.

3.2.4 Travail thérapeutique

La métaphore que j'utilisais beaucoup, alors que j'étais thérapeute, pour entrer dans le mystère du cheminement personnel et de la thérapie, est celle du soldat japonais : en 1975, on a découvert dans les îles du Pacifique des soldats japonais qui croyaient que la seconde guerre mondiale n'était pas finie. Ils ont été ramenés dans leur pays et ont été reçus comme des héros nationaux. Je fais la comparaison de ces soldats japonais et du cheminement personnel en ce sens que ce n'est que 30 ans après que « la guerre soit finie » que l'on accepte de « rendre les armes ». Il faut attendre d'avoir une trentaine d'années pour que l'on entame un véritable travail thérapeutique et que l'on cesse de se dire que les problèmes viennent des autres : jusqu'à 30 ans, ce sont les autres qui ont tort ! Mais après 30 ou 35 ans on commence à s'apercevoir que la situation se répète et que peut être on y est pour quelque chose ; on commence à découvrir que l'on a une armure et un « scénario de vie » enfermante, et que l'on souhaite déposer tout cela, nettoyer ses lunettes et « rendre les armes ». Je pense donc que l'on ne peut être un bon coach que lorsque l'on est sorti du syndrome du soldat japonais.

Une caractéristique commune à tous les coaches, c'est celle d'avoir eu un cheminement solitaire qui s'est déployé dans le temps. On n'a jamais vu encore un enfant dire à l'âge de quatre ans « plus tard, je serai coach ». On veut être pompier, aviateur, mais pas coach ! Ce n'est pas un métier encore suffisamment identifié pour qu'il en soit ainsi. On devient coach parce que l'on a vu ses limites, parce que l'on a fait une démarche vers l'humain.

La compétence ici développée est l'ouverture au travail thérapeutique et le développement personnel qui est justement cet espace où la personne sortie du syndrome du soldat japonais a commencé à se responsabiliser pleinement et à prendre en main son destin.

3.2.5 Formation

Evidemment, dans les compétences, il convient de rappeler la formation que l'on a suivie. Il en existe de nombreuses aujourd'hui avec d'une part des écoles en France, certaines étant plutôt centrées sur le versant du travail thérapeutique et de la personne et d'autres plus focalisées sur le versant de l'organisation et de l'action en entreprise ; d'autre part les écoles anglo-saxonnes dont les démarches et les approches sont plus orientées vers l'atteinte d'un résultat (« result oriented ») et utilisent davantage de « méthodes » de coaching allant dans ce sens.

3.2.6 Appuis : supervision et contrôle

Pour l'acquisition des compétences dans la durée et pour prévenir les erreurs et dérives éventuelles, des appuis et instances de contrôles sont nécessaires : il s'agit bien sûr de lieux de supervision qui permettent la mise en place de processus qui enrichissent, éclairent et valident le travail des coaches et conduisent les coaches à poursuivre leur propre développement professionnel.

3.2.7 Exigences de Transformance

Lorsqu'en tant que responsable de Transformance, je procède à la sélection des participants à la formation au coaching, je garde à l'esprit deux principales exigences que sont :

- **Une expérience professionnelle suffisante**, soit de management, soit de relation d'aide ; en d'autres termes les personnes qui souhaitent suivre le cursus doivent avoir eu à gérer des relations et pas uniquement un travail solitaire, purement scientifique ou technique. Un minimum de connaissances d'un des outils de la communication qu'il s'agisse de l'AT³, de la PNL⁴, de la PCM⁵, du TMS⁶ ou autre, est un atout non négligeable même si son absence n'est pas rédhibitoire. Le participant peut toujours au cours de la formation faire le choix de suivre un cursus de vulgarisation dans telle ou telle pratique, ce qui est d'ailleurs souvent le cas.
- **Un certain travail thérapeutique**. J'entends pas là le fait que la personne ait – a minima – amorcé un travail thérapeutique, en ait compris le sens et la nécessité pour le temps de la formation, et davantage pour l'exercice futur de son métier. Je privilégie et préconise plutôt l'intégration d'un travail de groupe et individuel, et une approche intégrant les différents aspects : analytiques, corporels, émotionnels et relationnels.

³ Analyse Transactionnelle

⁴ Programmation Neuro-Linguistique

⁵ Process Communication Model

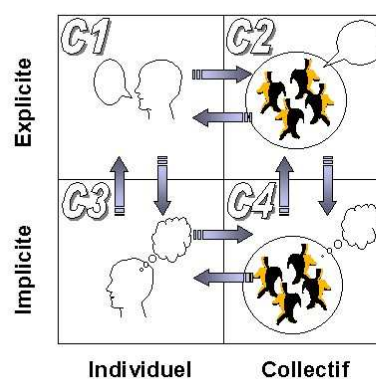
⁶ Team Management System

4 FORMATION PROPOSEE PAR TRANSFORMANCE

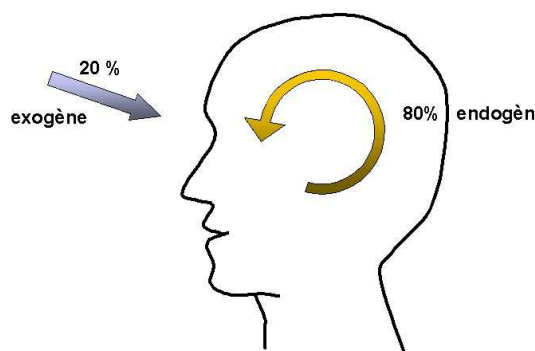
4.1 Les principes de la formation Transformance

La formation que j'ai instituée et dont j'ai l'expérience depuis 1989 est en partie le résultat de ma propre formation, en tant que consultant, thérapeute et didacticien, intégrant une quinzaine d'approches de la relation d'aide, d'analyse et de la psychologie humaniste, même si mon statut d'Analyste Transactionnel était ma première étiquette. Je crois que fondamentalement la formation proposée par Transformance est basée sur les principes suivants, lesquels intègrent et vont au-delà de l'acquisition de grilles opérationnelles, de techniques et de processus d'apprentissage variés :

- Le principe de la **complexité** : pour former au complexe, il faut offrir un système complexe et donc entraîner les personnes à vivre dans la complexité. Cela va s'exprimer par l'ambiguïté dans le groupe (suis-je participant ? suis-je coach ? suis-je leader ? suis-je coaché ? suis-je observateur ? etc.) et dans le changement continu de posture : par l'ambiguïté entre contenu, processus et sens (savoir renoncer à tout moment, si nécessaire, au contenu lorsque le processus n'est plus très sain ou que les valeurs et le sens sont déplacés, apprendre à replacer tout cela dans le sens pour dépasser les oppositions d'ordres logiques etc.). Il s'agit donc de s'entraîner en permanence à évaluer la complexité parce que c'est de cela qu'est fait ce métier de coach et que le participant vivra par la suite : le coach ne sait en effet pas a priori lors d'une opération s'il sera la prothèse du dirigeant, s'il sera le leader, s'il sera dans ou hors de l'équipe qu'il accompagne, s'il assurera telle fonction nourricière de permission ou telle fonction normative de protection. Il faudra constamment qu'il fasse des choix et apprenne à se positionner.
- Le deuxième principe est celui de l'**auto-organisation**. On va inviter en permanence les acteurs à se prendre en charge, à amener leurs propres cas, à intervenir, à fonctionner en groupes de pairs, et à se considérer comme compétent dès le début. Ceci se vit en pratique au travers d'une géométrie variable de travail : travail individuel, travail deux par deux, travail trois par trois (triade), travail en sous groupe de 10 à 12 personnes, travail en session plénière (40 à 45 personnes). Cette pratique de la relation « one to one », ou « one to many » ouvre le participant à une souplesse intérieure indispensable à ce métier.
- Le troisième principe est l'**alternance de processus de formation fondés sur le modèle de l'entreprise apprenante** tel que le définit NONAKA avec la matrice dont le premier axe correspond au couple implicite/explicite et le second au couple individuel/collectif et les huit vecteurs de travail : intériorisation, explicitation individuelle et collective etc. Les quatre cadrans tels que représentés ci-contre sont peu à peu habités par chacun selon les huit vecteurs passant d'un cadran à l'autre. A titre d'exemples, citons :



- Le passage de C1 à C3 qui correspond au vecteur de l'intériorisation (ou à la métabolisation de la connaissance) selon le processus d'énaction (un x exogène demande 4 x endogènes).
- Qu'être un professionnel, c'est savoir théoriser sa pratique et pratiquer la théorie. En d'autres termes, cela exige dans un premier temps de rendre explicite le vécu individuel qui est par définition implicite (passage de C3 à C1) puis de l'expliquer aux autres (passage de C1 en C2).



La construction du sens dans la conscience individuelle suppose :

- 20 % d'exogène
- 80 % d'endogène

(d'après VARELA)

- Le quatrième principe est l'**holomorphisme**⁷ : chaque partie est porteuse du tout et a la forme du tout. Chacun apprend progressivement à naviguer et être à l'aise avec cette réalité propre à la complexité : la causalité récursive. La formation est dans la personne et la personne dans la formation. Le participant génère la dynamique de la formation qui, en retour, le nourrit. Le tout est dans la partie et la partie dans le tout. Ainsi, chaque moment de la formation, qu'il soit vécu individuellement ou collectivement, peut contribuer à développer ou à bloquer les processus.
- Le cinquième principe relève d'une attitude qui consiste à **considérer la personne compétente dès le premier jour** et donc d'ores et déjà coach. Ceci a des implications pratiques comme par exemple le fait que dès le premier jour, dès la première matinée, un participant est nommé coach de la demi-journée.
- Le sixième principe est celui d'**auto-évaluation supervisée** : ce n'est pas l'animateur du séminaire qui évalue les autres mais les personnes qui apprennent à s'auto-évaluer grâce à l'aide d'une supervision qui leur permet de définir les standards, des normes, qui leur permet de réguler, etc.
- Le septième principe relève de la mise en œuvre de processus qui contribuent à la **construction identitaire** des participants tels que la restitution, l'énaction, l'inclusion, le travail sur les croyances, etc. Le groupe offre à chaque participant l'occasion de se projeter et d'introjeter une nouvelle « constellation familiale ».

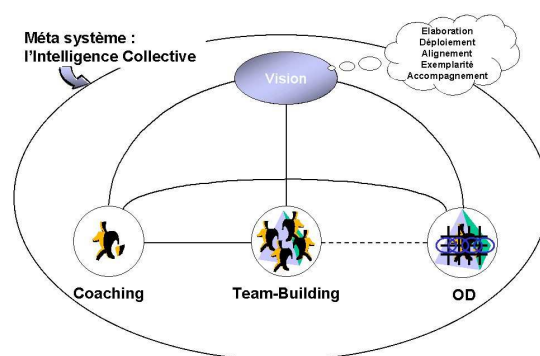
4.2 Trois niveaux de formation

Voilà donc quelques principes qui président à la formation que j'ai développée et que je développe encore avec les Enseignants En Formation (EEF) que je supervise. Cette formation qui vise le développement identitaire et la reconfiguration des compétences professionnelles se décline sur trois cursus:

- Le cursus initial CT[®] (Coach et Team) qui permet de rentrer dans cette culture et commencer à acquérir les fondamentaux nécessaires et incontournables, ainsi qu'un certain nombre d'expériences

⁷ de holos, le tout et morphos, la forme.

- Le cursus d'approfondissement Master CTIC® (Master Coach et Team pour le déploiement de l'Intelligence Collective) qui vise la maîtrise en profondeur des différents concepts et la capacité de vivre en permanence les différents niveaux logiques du sens, de l'identité des acteurs, de l'entreprise, etc. Elle vise à former des professionnels déjà confirmés de la pratique du coaching et du team-building intervenant dans la logique du développement de l'Intelligence Collective.



- La formation d'enseignants EEF (Enseignant En Formation) qui va non seulement rendre la personne capable d'être un coach performant mais aussi un superviseur et un enseignant et d'assumer pleinement les fonctions de développeur. Cette dernière fonction consiste à savoir créer chez l'autre les conditions de l'émergence de son identité aux neuf niveaux de la colonne vertébrale du sens⁸ en l'aidant à le faire sortir de son scénario de vie. Il s'agit toujours de viser la croissance du « Prince » (ou du champion) ou de la « Princesse » qui demeure en chacun de nous.
 - En coaching le travail s'effectue dans la mise en cohérence des niveaux de l'important (organisationnel, managérial et professionnel).
 - Le développeur, lui, travaille dans l'ordre de l'essentiel contenu dans chacun des neuf niveaux d'identité de la colonne vertébrale du sens.

4.3 Une formation qui ouvre sur la déontologie

Cette formation, au travers de ses processus et des règles qui la régit, permet au participant de s'ouvrir à la déontologie du métier de coach, c'est à dire à des principes de fonctionnement opérationnels dans l'entreprise et des règles qui en découlent. La déontologie ne vient pas se caler par dessus une pratique mais elle découle de cette pratique, ce qui est tout à fait différent : on décide de ne pas faire telle ou telle chose parce que l'on sait que cela va provoquer tel effet indésirable dans le corps de la formation ; ou, à contrario, l'on adopte telle attitude parce que l'on sait qu'elle est porteuse d'efficacité, de rigueur et constitue un facteur d'émergence.

Forts de notre expérience et pour ne pas avoir à refaire le chemin de découverte de la pratique adéquate, nous avons érigé des règles qui permettent de gagner du temps et qui protègent l'espace de la formation. Ces règles, qui participent de la déontologie du métier de coach, sont progressivement intériorisées par les participants, ces derniers devenant ainsi porteurs de ladite déontologie.

Les éléments de cette déontologie sont multiples et de trois ordres : vis à vis de soi, vis à vis des clients (les coachés), vis à vis de l'organisation (généralement le commanditaire de l'opération de coaching ou de mise en intelligence collective de l'entreprise).

4.3.1 Vis à vis de soi (en tant que coach)

On retrouve trois aspects :

- les trois **prérequis** que sont ① la formation et l'expérience d'entreprise, ② le travail sur soi et ③ le lieu de supervision.

⁸ Voir l'article sur le développement du dirigeant.

- **La confidentialité.**
- **L'obligation de moyens** ; le coach ne s'engage pas sur une obligation de résultats mais bien sur la mise en œuvre de moyens.

4.3.2 Vis à vis du client

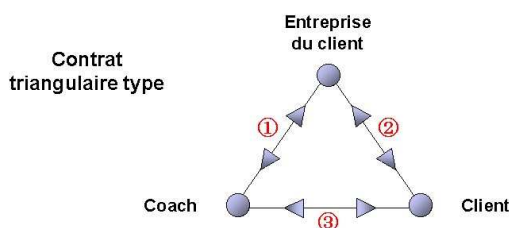
On retrouve trois aspects :

- **Le respect de la personne** : l'art du coaching ne repose pas sur l'utilisation de techniques qui visent à motiver les autres. Il repose sur la capacité à les aider à (re)trouver leur propre source de motivation et à agir à partir de celle-ci.
- **La protection** : La personne est acceptée inconditionnellement telle qu'elle est. En coaching personnel, la personne est toujours plus importante que ses objectifs et l'un des rôles du coach, c'est d'aider celle-ci à découvrir qui elle est, trouver sa voie, sa passion. Pour autant c'est la clarté des limites (permissions et protections) combinées au respect de l'autre et à une forte stimulation positive qui donne sa puissance au coaching et à toute action pédagogique.
- **Le développement de sa responsabilité** : chacun de nous est le premier responsable des résultats qu'il obtient. Il n'accuse ni les autres, ni les circonstances.

4.3.3 Vis à vis de l'organisation

On retrouve deux aspects :

- **Le contrat triangulaire** : il s'agit de mettre en cohérence les relations entre les différentes parties prenantes, c'est à dire le commanditaire (l'entreprise), le client (le coaché) et le prestataire (le coach). Ce travail clarifie et participe de la réussite de l'opération.
- **La protection des personnes vis à vis de la hiérarchie.** Certes, le coach n'accepte pas la médiocrité, ni pour lui, ni pour ses clients. Il attend d'eux qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et agit dans ce sens. Cependant, le coach ne peut être le bras armé de la direction, d'où l'importance de la mise en place des contrats tels que définis ci-dessus.



5 CONCLUSION : SPECIFICITE DE LA FORMATION AU COACHING

La formation au coaching n'est pas une formation comme les autres en ce sens qu'elle n'est pas un cursus qui vise à donner un complément de compétences, (« une couche de plus ») mais elle est en soi une construction originale dans la complexité, une élaboration, comme le dirait Edgar MORIN, « trans-disciplinaire » qui se situe aux interfaces de tout un ensemble de métiers tels que la thérapie, la sociologie des organisations, la psychosociologie, l'économie, le fonctionnement des systèmes, etc. Cette formation va emprunter à toutes ces disciplines et amène le coach à vivre dans cette « trans-disciplinarité » au cœur de laquelle il va construire son identité.

Cette formation s'inscrit dans un espace de développement professionnel et organisationnel et fondamentalement elle ouvre à un travail d'humanisation aussi bien des acteurs individuels que de la communauté humaine. Cette démarche d'humanisation n'est pas conçue pour construire des surhommes ou des êtres invulnérables mais au contraire pour construire des êtres qui deviennent plus humains, plus humains en ce qu'ils sont plus ouverts à leurs propres limites.

La grandeur de la formation au coaching, c'est qu'elle va se situer à un niveau qui englobe, qui intègre et je dirais même qui accomplit le travail thérapeutique : devenir coach suppose d'être

en mesure de prendre en compte des niveaux de réalité qui comportent des sauts épistémologiques⁹ puisque l'on passe de la psychologie des profondeurs et de la psychothérapie, à la psychosociologie, à la sociologie (...). On touche par conséquent à l'ensemble du mystère de l'être humain et, en cela, on se trouve en contact avec l'infini de l'être tout en traitant en même temps des réalités extrêmement concrètes objectives, économiques, organisationnelles, ce que ne peut pas toujours faire le thérapeute.

Enfin ce métier se situe au cœur de la complexité : le coach est invité à prendre en compte l'individu dans sa dimension unique et donc séparée du reste du monde puis à le mettre en relation avec les équipes, avec l'organisation et avec l'ensemble de l'environnement. C'est la dimension holomorphique¹⁰ de l'individu dans l'organisation qui est particulièrement intéressante pour le coach et qui constitue la spécificité de cette profession : il ne s'agit pas de voir la personne comme on la verrait par exemple en thérapie avec une épure totalement protégée et isolée mais au contraire de la considérer comme un tout complexe et qui, par conséquent, ne peut s'aborder qu'avec les outils propres à la complexité.

⁹ Epistémologie : étude critique des sciences, de la formation et des conditions de la connaissance scientifique.

¹⁰ Il s'agit ici de comprendre que la partie étant à l'image du tout et le tout l'expression de la partie, la personne suivie dans une démarche de coaching est abordée avec l'ensemble de ses identités personnelle, professionnelle, managériale et organisationnelle et pas uniquement dans sa spécificité psychologique par exemple.