

# LA PLACE DE LA DEONTOLOGIE DANS LE PROCESSUS DE COACHING : POUR DES COACHES PLUS PROFESSIONNELS

---

Par Monique Sellès

---

## Introduction

Cette intervention le fruit d'une pratique et d'une réflexion personnelle dans le cadre de mes activités de coach, de superviseur et de membre du Comité d'Agrément et de Déontologie. J'ai eu la chance de participer à l'élaboration en 1996 de la déontologie de la Société Française de Coaching (SF Coach) alors que le métier émergeait à peine. Enfin, je participe à un réseau européen de coaches que j'ai contribué à construire et qui réunit des participants de neuf pays actuellement....

S'il est vrai que de nombreuses entreprises ont franchi le pas et mis en place le coaching comme réponse à des demandes spécifiques de leurs dirigeants et cadres, d'autres hésitent encore par crainte de « faire rentrer le loup dans la bergerie » *Comment choisir le bon coach et comment nous assurer qu'il s'agit d'un véritable praticien ? Quels sont les critères à utiliser pour sélectionner nos coaches ?* A ces questions de fond que posent légitimement les entreprises lors de nos rencontres, livrer notre réflexion sur la déontologie du coaching nous semble être un des chemins possibles pour apporter des réponses.

Elle donne selon moi un cadre pour la pratique du métier et assure une protection aux trois parties en présence (entreprise, coaché et coach) C'est pourquoi, j'aurai le plaisir de vous livrer mes réflexions, nourries par les échanges parfois vigoureux que j'ai avec mes collègues français et européens ainsi que par mes rencontres avec les clients, les personnes coachées et les coaches que je rencontrent.

Mais tout d'abord quelques précisions s'imposent : qu'appelons-nous coaching dans ce cours et qu'est-ce qu'une déontologie ?

## Le coaching

Je me référerai à la définition du coaching telle qu'elle est donnée par la SF Coach. Il s'agit donc officiellement **« l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels. »** Nous le définissons entre nous au CAD et c'est ce que nous évaluons chez les professionnels leur capacité à accompagner **un processus qui a pour objectif de favoriser la prise de conscience par une personne (ou une équipe) de ses modes de fonctionnement privilégiés avec un objectif de dépassement de la situation dans laquelle la personne ou l'équipe se trouve.** Nous ne possédons pas de déontologie spécifique pour le coaching d'équipe pour une excellente raison : nous ne sommes pas encore parvenu à définir ce qu'est réellement le coaching d'équipe.

Je vais me permettre juste un petit détour par une réflexion d'ordre sociologique. Il est très intéressant de voir que le métier de coach appliqué à l'entreprise est apparu en France au début des années 90. Nous amorçons alors une très grave crise économique. Pour la première fois les cadres étaient touchés réellement par le chômage. Les dirigeants dans de nombreuses entreprises se sont sentis isolés ; isolement qui leur a subitement pesé, devrais-je plutôt dire.

Les entreprises sont plutôt bien équipées ; des gains de production ont été réalisés grâce aux nouvelles technologies, à des réorganisations (les cabinets de conseil en particulier américain tels que

Mac Kinsey sont très présents dans les entreprises) et à des démarches qualités. Les normes ISO fleurissent.

Un virage s'amorce dans les années 92-95 Il existe de nombreux débats autour de l'éthique. L'entreprise devient « apprenante »...Développer les compétences et transmettre les compétences devient un des éléments clés de la stratégie des entreprises.. On voit de plus en plus de DRH rattachées à la Direction Générale alors qu'elles étaient encore communément rattachées au DAF. La valeur ajoutée, on le pressent, est dans le capital humain d'où la mise en place d'une politique autour des compétences et des évolutions de carrière très individualisées.

La mise en place de l'ARTT, tout d'abord dans le cadre de la loi de Robien puis dans celui des lois Aubry, va renforcer chez les cadres supérieurs et cadres le sentiment de ne plus pouvoir faire face, d Ils sont missionnés et donc ne sont pas ou peu concernés par la réduction horaire même s'ils bénéficient de journées ARTT. Les organisations se complexifient, les collaborateurs sont moins présents. Il faut donc être plus efficace dans le même temps pour pallier les absences. Le stress s'accroît et le sentiment rationnel ou non d'avoir moins de temps pour communiquer, pour échanger, partager, s'accroît d'où probablement le peu de succès des formations e-learning. Les politiques de motivation sont exsangues. Tous ces éléments contribuent au développement et à la place de plus en plus importante faite au coaching comme aux séminaires de développement personnel. Pour toutes ces raisons, Il y a la nécessité d'être vigilant sur le cadre du coaching me semble - t'il. Accompagnement ou compensation ?

## **Pourquoi une déontologie ?**

Il y a nécessité lorsque l'on travaille avec de l'Humain de maintenir permanente une réflexion éthique et de se doter d'un cadre déontologique. Le coaching, métier nouveau et proie facile du marché, processus d'accompagnement d'une personne dans sa vie professionnelle, ne pouvait échapper donc à cette règle.

**La déontologie est un code, expression d'une réflexion éthique, sur l'exercice du métier ici en l'occurrence du coaching professionnel.** Il vise à donner des points de repère aussi bien aux coachs qu'aux personnes ou entreprises qui les font intervenir. La Société Française de Coaching, précurseur en ce domaine, offre depuis quelques années un code « des bonnes pratiques » du métier de coach. L'ICF, implantée depuis peu en France, y travaille actuellement et il est de plus en plus fréquent que les écoles de formation ou les cabinets spécialisés formalisent leur réflexion éthique sur la pratique du coaching dans leurs plaquettes. Si je compare avec les autres pays européens, certaines associations en Hollande ou en Allemagne se dotent d'un code éthique, relativement proches de notre code de déontologie bien que nous apparissions comme plus exigeants. J'y reviendrai ultérieurement. Mais il n'existe rien de tel en Grande-Bretagne par exemple ....

Nous vous proposons au long de ce cours donc de passer les principaux points déontologiques du métier de coach tels qu'ils sont formulés actuellement à La SF Coach et de les commenter au travers des questions que l'entreprise et le coaché nous posent tout au long du processus de coaching. Et puisqu'une réflexion éthique est permanente chez le coach, nous souhaiterions vous faire découvrir les nôtres telles que nous nous les posons encore et toujours.

## **Un contrat tripartite dont le coach est le garant**

Trois étapes se succèdent en amont du coaching proprement dit, étapes qui vont instaurer progressivement une relation à trois. 80 % de la réussite du coaching va dépendre de ce qui s'est passé lors de ces préalables.

**Première étape : « Entreprise recherche coach »**

« Comment choisir un coach pour mon directeur général ? Pour un cadre à haut potentiel que nous voulons préparer à une nouvelle fonction ? Pour un manager qui connaît de grosses difficultés de positionnement après une fusion ? »

### Art 1-1 Exercice du coaching

Le coach s'autorise en conscience à exercer cette fonction à partir de sa formation, de son expérience et de sa supervision initiale.

J'aimerais aborder cet article sous deux angles celui du coach dans un premier temps puis celui de l'entreprise face au coach...

Personne ne peut à ce jour vous interdire d'exercer en tant que coach. Il existait fin 2003 18 écoles de formation au coaching recensées soit dans les universités ou les grandes écoles (CRC, CNAM,...) soit dans des écoles créées par des coaches. Cela signifie environ 400 coaches formés en France par an actuellement auxquels nous devons ajouter ceux qui se lancent dans ce métier sans formation spécifique (reconversions « je connais bien l'entreprise, mon métier,... ») ou psychothérapeutes en particulier depuis l'amendement Accoyer qui introduit une profonde ambiguïté autour du terme de psychothérapie. Fin 2003, nous recensons aux alentours de deux mille personnes qui se dénomment coaches.

Coachs **c'est une permission** que vous vous donnez de vous présenter comme tel auprès des entreprises en vous recommandant de votre expérience, de votre diplôme, de la reconnaissance de vos pairs au sein de l'SF Coach ou d'ICFF ou ICF.... Mais officiellement, légalement ce métier n'existe pas.

Coach **c'est également une position ou une posture** Il est toujours très intéressant de revenir aux différentes définitions d'un terme qui vient de l'italien *Postura* qui provient lui-même du latin *ponere* poser. C'est tout d'abord la manière dont une chose ou personne est posée, placée, située, se pose donc. Cette position peut-être « haute » ou « basse » Posture ou position désigne aussi un changement de position donc introduit la notion de flexibilité mais également l'ensemble des circonstances où l'on se trouve = état, situation ... être en position de pouvoir, de force. Il s'agit enfin de la condition sociale, le standing et enfin de l'ensemble des idées qu'une personne soutient et qui la situe par rapport à d'autres personnes = attitude.

Lorsque vous vous présentez face à l'entreprise en tant que coach, implicitement c'est tout ceci que vous présentez et qui sera évalué et donc choisi...

En fonction du type de coaching, coaching technique ou coaching impliquant un changement d'attitudes personnelles, les critères à prendre en compte ne seront pas tout à fait les mêmes pour l'entreprise.

« Qui êtes-vous ? Quelle formation de base possédez-vous ? Avez-vous déjà travaillé en entreprise ? Avez-vous managé une équipe ? Quels sont vos outils ? Dans quelles entreprises ? Dans quel type d'entreprise coachez-vous ? A quel niveau ? Sur quelles problématiques ? » Ce sont les questions classiques du donneur d'ordre aux différents coaches qu'il reçoit. Chaque type de coaching, chaque problématique, va insister davantage sur la formation initiale ou sur l'expérience professionnelle. En revanche, il est important à nos yeux que le coach ait une réelle connaissance des organisations. Comment entendre et comprendre la colère, la souffrance, toucher du doigt le déni de la réalité, sans avoir été soi-même soumis, de près ou de loin, aux contraintes d'une organisation qui vit un changement de niveau 2 (restructuration, fusion,...) impliquant un bouleversement des niveaux d'identité de la personne coachée et de son équipe ? Comment placer le spot afin qu'il éclaire de manière positive la situation si le coach n'a pas expérimenté lui-même les opportunités qu'offre le changement dans l'entreprise ?

### Art 3-1 Protection des organisations

#### Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille

La qualité et la pertinence des questions que pose le coach lors du premier entretien avec le représentant de l'entreprise, sa capacité à intégrer le contexte de l'entreprise lors de sa restitution finale, assurent probablement à l'entreprise le meilleur des retours d'information sur la connaissance que le coach possède du monde de l'entreprise et l'attention qu'il porte à ces éléments pour le travail de coaching. Mais attention un coach ayant une trop grande expérience du métier, de la culture de l'entreprise, peut perdre de sa puissance dans le coaching par une identification trop importante au système que constitue l'organisation. Il est toujours tentant pour une entreprise industrielle de préférer des coachs de formation ingénieur pour travailler avec un manager opérationnel ou bien une formation Grande Ecole de Commerce pour un directeur marketing et commercial. « *Il comprendra mieux nos contraintes* ». Est-ce vraiment cohérent lorsque la finalité du coaching est justement de rompre avec les pratiques actuelles et développer de nouvelles compétences ? Par exemple, les coachs pratiquant l'analyse systémique interrogent peu en amont afin de travailler au plus près du système réel, « non-officiel » et non pas système « officiel ». En revanche ignorer totalement les caractéristiques de votre métier et de votre organisation, les éléments qui constituent votre culture, les facteurs économiques et politiques auxquels vous êtes soumis, c'est nier l'appartenance du coaché à un système et se satisfaire du désir et non de la nécessité au risque d'être inefficace.

#### **Deuxième étape : Entreprise, coach et coaché se choisissent.**

La confiance est nécessaire au processus de coaching. Mais elle ne se décrète pas : elle se crée. Il est souvent préconisé au coaché d'avoir, comme en thérapie, un bon « fit ». A priori, il rencontre le coach avec deux questions en tête : « *Est-ce que ce coach peut me comprendre ?* », « *Est-ce que je peux lui faire confiance ?* ». A cette étape, les critères du coaché reposent, s'il n'est pas aidé dans leur clarification par l'entreprise et le coach, sur des préjugés qu'ils soient favorables ou non au coach.

L'entreprise peut rechercher inconsciemment Sosie, le coach qui nous ressemble et qui pourra parce qu'il est en position externe « mettre en conformité » le coaché. Recherchons-nous conformité et confort ou rupture avec le risque de vivre l'inconfort ? Il appartient au coach de rappeler que l'un des risques du coaching pour l'entreprise est d'être bousculée par le coaché si le coaching fonctionne. Etes-vous prêts à l'assumer ?

Des entreprises proposent au coach de recevoir deux parfois trois coachs afin « *de faire son choix* » Cette démarche semble saine mais elle n'est pas sans risques.

Pour le coaché, prendre une décision, choisir, peut être au cœur de sa problématique. Que signifie alors lui demander avant même le travail de coaching de « le résoudre » ? Il nous est arrivé à plusieurs reprises, coachs débutantes, d'attendre plusieurs semaines une réponse du « coaché ». Nous décidions alors de le contacter à nouveau même si cela était hors du contrat initial. Très souvent, à notre grande satisfaction, nous étions choisies. Mais lors de la première séance, interrogeant le coaché sur ses critères de choix, nous l'entendions annoncer : « *parce que vous m'avez rappelé* ». Les bases étaient jetées pour un travail passionnant pour un vrai professionnel du coaching mais est-ce « le professionnel » qui rappelle ? Ayant acquis du métier, nous ne rappelons plus... Nous considérons qu'il appartient à l'entreprise de traiter « le silence » du coaché. Ce silence est une réponse. Elle peut être « *Je ne me sens pas prêt* » ou « *Je suis dans l'incapacité de choisir : mes critères ne sont pas clairs* »

Pour l'entreprise, en particulier pour les Ressources Humaines, proposer plusieurs coachs peut être parfois une manière de ne pas assumer leur rôle de prescripteur et ne pas courir ainsi le risque de l'erreur. Il est très important pour le coach pré-sélectionné de pratiquer une investigation plus fine des motivations de l'entreprise. « *Comment avez-vous sélectionné les coachs que vous présentez ? En*

*fonction de quels critères ?* » Préciser ses critères de sélection peut aider l'entreprise à définir sa finalité et la finalité structure l'action.

« Si l'entreprise me choisit, elle me reconnaît ». Pour le coach, le risque encouru est de se focaliser sur la compétition sous-jacente et ne plus être centré sur la relation présente. A quel moment est-ce que je relâche le désir d'être choisi pour poser mes vraies questions de coach lors de l'entretien avec le donneur d'ordre et celui-ci avec le coaché ? Il est clé pour le coach dans ce type de situation de rester ferme sur « sa position hélicoptère » pour pouvoir choisir. *Est-ce que j'ai envie de travailler avec cette entreprise compte-tenu de ce que sont leurs valeurs et les miennes ? Est-ce que ce que j'entends me semble sain ou pas ? Est-ce que le coaching est la meilleure solution dans ce cas ? Est-ce que le coaché a eu un feedback de la part de l'entreprise ? Est-ce que l'entreprise veut garder la personne ? Suis-je la meilleure personne pour travailler avec cette personne ? Y a t'il un risque de résonance en moi ?* La supervision est précieuse au coach pris dans les rets du désir de plaire. Quelles sont les questions que je pose habituellement et que je n'ai pas posées ici ? Qu'ai-je vu, entendu, ressenti et que je n'ai pas pris en compte dans l'instant ? Y a t'il risque qu' « un train puisse en cacher un autre » : focalisé sur le désir d'être choisi, je n'entends peut-être que la demande explicite officielle » et non implicite « non officielle » qui est celle à laquelle vous allez être réellement confronté pendant le coaching.

#### [Art 1-6 Refus de prise en charge](#)

[Le coach peut refuser la prise en charge de coaching pour des raisons propres à l'organisation, au demandeur ou à lui-même. Il indique dans ce cas un de ses confrères.](#)

Il existe des contre-indications au coaching. Elles sont d'ordre déontologiques comme celles que nous évoquons ici même Elles peuvent être liées également à des raisons psychologiques ou pathologiques Vous approfondirez cette thématique avec Roland Brunner ultérieurement. Personnellement, je peux refuser d'intervenir dans certaines organisations pour des raisons éthiques (entreprises d'armement, fabricants de cigarettes,...) ou pour des entreprises dont je repère dans la hiérarchie de haut niveau des comportements pervers.

#### **Troisième étape : entreprise – coach et coaché formalisent le contrat tripartite.**

Le coaching allie rigueur contractuelle et souplesse du déroulement du processus et de la relation. Le contrat triangulaire formalisé au démarrage du coaching va devenir la référence pour les trois parties.

Un entretien entre les trois parties clarifie ce que sont les objectifs du coaching et répond à deux finalités qui peuvent s'opposer.

#### [Art 2-3 Demande formulée](#)

[Toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation répond à deux niveaux de demandes : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché.](#)

#### [Art 3-3 Equilibre de l'ensemble du système](#)

[Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation](#)

Le rôle du coach est de permettre à l'entreprise et au futur coaché d'échanger dans la clarté et la transparence sur leurs finalités réciproques. Le coaché sait-il ce que sont les attentes réelles à son égard ? Nous avons parfois été confrontées « *au coaching de la dernière chance* ». Comment travailler si le principal intéressé ne sait pas ou en est au stade du soupçon ?

Ce contrat formalise ce que seront les critères de réussite, précise les règles de fonctionnement vis à vis du commanditaire (confidentialité du contenu de l'intervention, bilans intermédiaire et final, lieu, durée, nombre de séances, tarifs et paiement des séances annulées au dernier moment ). Il anticipe les actions du commanditaire et du coach en cas de problème imprévu en cours de coaching.

Un coach professionnel informe l'entreprise et surtout en l'occurrence la hiérarchie directe des effets indirects du coaching sur l'environnement direct du coaché. Tout changement rompt l'équilibre initial.

#### [Art 2-1 Lieu du coaching](#)

[Le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching.](#)

De nouvelles pratiques de coaching par téléphone ou par Internet font leur apparition en France. Le coaching est fondamentalement pour nous une relation de face à face dans un lieu, neutre, et si possible toujours le même. Exceptionnellement, ceci est spécifié très rigoureusement dans le contrat, le coaché peut appeler son coach et travailler un point spécifique parce qu'il y a urgence ou éloignement géographique prolongé mais ceci doit garder un caractère d'exception et est payé afin d'éviter des dérives. Le coach ne travaille que sur des situations professionnelles.

Nous sommes très attentifs lors de l'évaluation des candidats à la titularisation au rapport à l'espace du coach. Confusions des espaces, fusion des espaces au travers des différentes activités en particulier thérapie et coaching, coaching interne - coaching externe, coaching chez soi, au café, au restaurant... Quelle est ma place ? Quelle est celle de l'autre ? Dans quel cadre formel sommes-nous ? Et quel lien avec ce qui se passe dans le système du coaché ?

### **Le coaching : relation coach et coaché.**

#### **La confidentialité**

« Tous les coachs que nous recevons nous parle de confidentialité . Ne saurons-nous rien ? »

« Comment puis-je être certain que ce que je vais vous dire ne sera pas transmis à ma hiérarchie ? »

#### [Art 1- 2 Confidentialité](#)

#### [Le coach s'astreint au secret professionnel](#)

Ce principe n'est pas toujours facile à préserver. Le coach a deux clients avec qui il est en relation de proximité – l'entreprise et le coaché- Ces deux clients, comme nous nous l'avons vu précédemment, peuvent avoir des objectifs explicites et implicites divergents.

L'entreprise achète, paie un service et peut désirer contrôler la qualité du service rendu. Mais seul le résultat lui est accessible. Pour la plupart des entreprises que nous côtoyons, ce principe ne pose aucun problème. Au contraire ! Ce respect de la clause de confidentialité entre coach et coaché permet à l'organisation de se recentrer sur ses missions et responsabilités-clés vis à vis de ses collaborateurs. Cela la rassure également sur la confidentialité des informations dont le coach peut être le dépositaire en particulier lors du coaching d'un président ou d'un directeur général.

Le regard et la position extérieurs du coach garantissent la confidentialité et permettent l'établissement de la confiance nécessaire au coaché lors de son travail avec le coach. Le coaché se sentira alors libre d'aborder des réflexions personnelles, faire des liens avec d'autres situations de sa vie passée ou présente dans ce cadre protecteur.

#### **Pouvoir et dépendance**

#### [Art 1-4 Respect des personnes](#)

#### [Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence](#)

Peut-on coacher des personnes de la même ligne hiérarchique ? Plusieurs membres d'un même comité de direction en même temps? L'entreprise peut-elle me demander mon avis et sur quoi ? Quel sens a un coaching sans fin ? Que signifie me consulter avant toute action y compris non professionnelle ? La capacité à garder « la bonne distance » est fondamentale » en coaching. La supervision aide le coach à clarifier ce qu'est cette « bonne distance » et éviter des phénomènes de transfert qui rendent le coaché dépendant de la relation au coach.

Pour rappel, selon Le Vocabulaire de la Psychanalyse de J. Laplanche et J.B. Pontalis, le transfert désigne le processus par lequel les désirs inconscients s'actualisent sur certains objets dans le cadre d'un certain type de relation établi avec eux et éminemment dans le cadre de la relation analytique mais pas seulement. C'est de manière plus simple, un acte par lequel un sujet, au cours de la cure, reporte sur le psychanalyste soit une affection (transfert positif) soit une hostilité (transfert négatif) qu'il

éprouvait primitivement, surtout dans l'enfance, pour une autre personne. Le transfert en analyse est une forme de résistance et signale la proximité d'un conflit inconscient. Si le thérapeute sait l'utiliser comme un instrument puissant pour conduire vers la guérison, il appartient au coach, quant à lui, de limiter ce phénomène afin de préserver l'indépendance du coaché dans la relation. Certaines cultures d'entreprise favorisent les liens de dépendance hiérarchique. Il appartient au coach d'être particulièrement vigilant dans son repérage amont du coaching afin d'intégrer ce lien comme un élément du système à prendre en compte dans la relation coach/coaché.

### **Coaching et estime de soi**

J'aimerais consacrer quelques minutes au rapport coaching et estime de soi. Le métier de coach est apparu à peu près en même temps dans l'entreprise que les ouvrages sur l'estime de soi. Ce que je crois c'est que le regard que le coach va poser sur son client, la neutralité bienveillante mais aussi l'acceptation bienveillante, ce que vous faites n'est ni bien ni mal mais essayons de comprendre ce qui se passe, va permettre au client de poser un autre regard sur lui-même. C'est très souvent ce que des dirigeants m'ont dit lors du bilan de leur coaching avec d'autres mots bien entendu. Nous travaillons à deux niveaux : le comportement par rapport à soi-même et le ressenti par rapport à soi-même.

Comportement par rapport à soi-même : prise de conscience, présence, détermination de soi

En terme de ressenti : me prendre en considération me sentir important à mes propres yeux mais également me sentir compétent, à la hauteur dans le sens où je sens que je peux me débrouiller des problèmes qui se posent à moi, je saurai trouver l'idée ou la ressource qui peut m'aider. Enfin, me donner de la valeur, me sentir bien avec moi-même, m'accepter pour qui je suis. Le coaching ce n'est pas transmettre des techniques, des méthodologies même si cela peut arriver. Ce n'est pas un exercice intellectuel. C'est de la relation, de l'altérité, des affects et la capacité de croire en l'autre en son potentiel avant même que lui en soit conscient.

### **Coaching et Thérapie**

*« Quelle différence faites-vous entre thérapie et coaching » ?*

Le coaching vise un objectif professionnel précis. Mais il peut exister dans les esprits une confusion possible en particulier dans les pays anglo-saxons où il existe le « Life Coaching », ce que nous appellerions en France thérapie brève et le Corporate Coaching plus proche de notre définition du coaching dans le cadre professionnel..

Le coaching ne touche pas à la structure psychique ; nous sommes là pour identifier des ressources qui vont produire les comportements nécessaires à la performance. Nous ne nions pas le lien qui existe entre la structure psychique et la situation présente à faire évoluer, tout au contraire. Mais nous nous centrons surtout sur le « comment et le pour quoi » des comportements à mettre en place et sur les finalités professionnelles. Le « pourquoi » est écouté mais n'est pas approfondi. S'il y a mieux être dans d'autres domaines que celui de la vie professionnelle, tant mieux, mais ce n'est pas la finalité du coaching. Si nous éclairons le présent par le passé, c'est pour immédiatement rebondir sur le futur. N'oublions jamais que le payeur est l'entreprise !

L'éthique du coach l'amène à se confronter à des questions fondamentales : reconnaître, travailler avec, stopper, orienter.

Peut-il coacher des personnes atteintes de certaines pathologies psychiques ? Est-il équipé pour reconnaître un dépressif, un état limite, une psychose... ? On entend trop souvent dans les entreprises... et chez les coaches les termes « pervers », « paranoïaque », « maniaque » accolés à des comportements » hors normes. De nombreux coaches n'ont pas la formation de base et les compétences qui leur permettent d'identifier clairement et les symptômes et les signes qui caractérisent la structure psychique du coaché. Il n'est pas de leur rôle de mener un entretien psychiatrique.

La maîtrise du contre-transfert ( réactions inconscientes du coach à la personne du coaché) est clé dans la relation coach-coaché. C'est pourquoi, face à des comportements ou des réactions troublantes de l'autre et de soi, la supervision est d'une grande aide.

#### Art 1-3 Supervision établie

##### L'exercice professionnel du coaching nécessite une supervision.

C'est une des grandes forces du coaching en France que d'exiger pour la titularisation des coach, outre un travail de développement personnel, de disposer d'un lieu de supervision si possible en relation de face à face et non de groupe pour être cohérent avec la situation du coaching. Le superviseur est de préférence une personne bénéficiant d'une expérience longue et reconnue comme coach ou à défaut un thérapeute ouvert au monde de l'entreprise. Ensuite devez-vous vous faire superviser par un psychanalyste, un coach formé au behaviorism, un psychiatre systémique ou autre ...choisissez me semble t'il, un personne qui a la capacité de méta-communiquer, de modéliser, de repérer les phénomènes de transfert et de contre-transfert même si ce sont d'autres termes qui sont utilisés mais qu'ils désignent le même phénomène...

Lors d'une de nos dernières rencontres européennes, nous avons pu constater que nous étions le seul pays en Europe à poser cette condition. Sur une vingtaine de coachs, seuls la moitié était supervisée dont l'ensemble des Français présents.

#### Le bilan du coaching

Le coaching peut s'arrêter prématurément. Les objectifs peuvent être atteints avant la fin du nombre de séances prévues ou par épuisement des moyens mis initialement à la disposition de l'équipe coach-coaché. Eventuellement, lors d'un constat de non-évolution par le coach et de l'inutilité de poursuivre cette démarche pour l'instant, des solutions mieux adaptées peuvent être alors envisagées.

La fin habituelle du coaching est officialisée lors d'un bilan final entre les trois parties. La personne coachée évalue sa progression et partage ce qu'elle a tiré comme enseignements de cette expérience. Le coach fait réfléchir la personne coachée sur la consolidation et le transfert des apprentissages réalisés avec l'appui de l'entreprise.

#### Art 3-2 Restitution au donneur d'ordre

##### Le coach ne peut rendre compte de son action au donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché.

Notre pratique nous amené à adopter une position simple présentée lors du contrat triparti. Dans tous les cas, c'est le coaché qui présente tout ce qu'il juge bon de communiquer au donneur d'ordre sur le travail accompli et ceci en notre présence ou non. C'est la voie unique, il nous semble, pour maintenir une confiance totale entre les trois parties en présence.

Tout au long de ce cours , nous avons tenté de clarifier les différents points de déontologie qui nous semblent cruciaux dans l'exercice de notre métier. Ce sont nos positions telles qu'elles s'expriment aujourd'hui. Elles sont sujets à débat, débat que nous recherchons en permanence. La confrontation nous aide à progresser et à faire progresser ce métier jeune, tentant pour beaucoup de personnes issues du conseil, de la formation ou de la thérapie. Il s'agit à nos yeux d'un vrai métier, en cohérence avec les besoins actuels des entreprises mais qui ne peut être exercé que par des professionnels conscients de leurs compétences et de leurs limites. Des échanges avec nos collègues européens, nous constatons que la France est en position de leadership dans la réflexion éthique sur le coaching. Cette position ne peut être que temporaire et n'a de sens que si elle est reprise par les entreprises et coachs français et européens. Pour cela, il est très important que les entreprises soient très bien informées sur les positions actuelles et puissent entrer, de manière active et égalitaire, dans le débat sur la déontologie du métier... et vous êtes les mieux placés pour les faire connaître.

