

L'Intelligence de la Relation en Coaching

François Souweine

L'Intelligence de la Relation en Coaching

Fondement et cœur du métier

2^e édition



interéditions

Couverture : Studio Dunod - Elizabeth Riba

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© interéditions, 2024

interéditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2227-5

Sommaire

SOMMAIRE	V
INTRODUCTION	1
1. DES PROBLÉMATIQUES EN PLEINE ÉVOLUTION	7
2. AUX SOURCES DE L'INTELLIGENCE DE LA RELATION	29
3. INSTAURER L'INTELLIGENCE DE LA RELATION EN COACHING	53
4. STRUCTURER UN ACCOMPAGNEMENT EN INTELLIGENCE DE LA RELATION EN COACHING	103
5. ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE	157
6. ARTICULER UNE SÉANCE PRENANT EN COMPTE L'INTELLIGENCE DE LA RELATION ..	167
<i>Conclusion</i>	205
<i>Annexes</i>	211
<i>Bibliographie</i>	231
<i>Remerciements</i>	235
<i>Table des matières</i>	237

À Michèle et Juliane

*« Un bon coach n'est pas quelqu'un qui sait,
mais quelqu'un qui cherche. »*

Inspiré d'Irvin Yalom

*« Si je veux réussir à accompagner
un être vers un but précis,
je dois le chercher là où il est
et commencer là, justement là.
Celui qui ne sait pas faire cela, se trompe lui-même
quand il pense pouvoir aider les autres.
Pour aider un être, je dois certainement
comprendre plus que lui ; mais d'abord
comprendre ce qu'il comprend.
Si je n'y parviens pas, il ne sert à rien
que je sois capable et plus savant que lui.
Si je désire avant tout montrer ce que je sais,
c'est parce que je suis orgueilleux et cherche
à être admiré de l'autre plutôt que de l'aider.
Tout soutien commence avec humilité
devant celui que je veux accompagner ;
et c'est pourquoi je dois comprendre
qu'aider n'est pas vouloir maîtriser
mais vouloir servir.
Si je n'y parviens pas
je ne puis aider l'autre. »*

Søren Kierkegaard, philosophe danois (1813-1855),
traduction de B.M.Barth

Introduction

Donner du sens au métier de coach

LORSQUE J'AI REMIS dans ma liste des « choses à faire » l'écriture d'un livre dont la matière serait de présenter ce que je pratique depuis tant d'années, je ne pensais pas que cela serait si difficile !

En fait, si, je le savais. Car je repousse cette échéance depuis plus de vingt ans... Je suis un homme de l'oral et la simple idée d'écrire, de transmettre mes idées par écrit, de coucher sur le papier cette pratique, cette posture professionnelle qui est la mienne ressemble à un véritable défi ! Ma pratique est-elle explicable ? Ma conception de l'accompagnement peut-elle être organisée pour être transmise ?

Pourquoi j'écris ce livre

Je pratique un coaching d'entreprise (et non de vie au sens large) et suis frappé par ce qui se passe aujourd'hui dans les entreprises privées et publiques : depuis une bonne dizaine d'années, près des deux tiers des salariés se plaignent du stress et des dégâts qu'il entraîne.

Dans le même temps, en lieu et place d'un coaching qui prendrait en compte les personnes, on assiste à une véritable prolifération, en coaching d'entreprise, de techniques et outils qui garantissent à son utilisateur le bon diagnostic. Ce paradoxe est d'autant plus inquiétant qu'il laisse à penser que des outils ou une technique pourraient se substituer à la personne du coach et garantir un accompagnement sérieux et efficace de la personne coachée.

Pour moi, cela ne peut pas et ne doit pas se passer ainsi. Un outil ou une technique n'ont jamais et n'auront jamais la capacité de révéler cette réalité complexe et unique que nous sommes chacune et chacun. De plus, cela me questionne profondément en matière d'éthique et de déontologie. Comment dire que l'accompagnement du coach prend en compte la personne coachée dans ses attentes, son intégrité, ses capacités d'apprentissage et dans le même temps lui proposer une démarche qui se substitue à lui ? Où est, *a minima*, le respect du cadre de référence de la personne accompagnée, où est le respect de son intégrité ?

Par expérience et respect des personnes que j'accompagne, et ce quel que soit leur niveau dans l'entreprise, je privilégie les approches qui :

- considèrent que la personne a les ressources, a sa propre capacité d'apprentissage et donc de résolution de problèmes ;
- affirment que le coach est responsable de la relation et du processus dans son accompagnement ;
- ont une exigence sur le travail que le coach doit faire sur lui-même, c'est-à-dire un travail sur soi, un travail thérapeutique ;
- acceptent que l'apprentissage du coach se fasse dans le temps par l'expérience ;
- savent faire la distinction dans l'utilisation des outils entre finalité et moyens ;
- imposent dans leur déontologie la supervision professionnelle pour les praticiens coaches et proposent un lieu d'écoute thérapeutique régulier.

Je me méfie des approches qui :

- forment de façon « industrielle » (groupe de 40 à 50 personnes ou plus) alors que le métier est fondamentalement un métier d'artisan ;
- jouent la notoriété (prestige du fondateur, une omniprésence dans les instances professionnelles, etc.) et non l'humilité propre à notre métier et à son approche ;
- ne respectent pas une progression évidente pour un praticien quelque peu expérimenté : qu'avant d'accompagner des équipes et des organisations, il convient d'abord de savoir accompagner les personnes ! Ce qui est déjà suffisamment complexe pour la majorité des futurs coaches. Cela tombe sous le sens mais c'est mieux en le disant ;

- se réduisent à une méthode, un outil¹ qui instrumentalisent le coaché et son accompagnement.

L'outil comme finalité en tant que tel n'a pas de sens ! Il construit en fait une réalité qui n'existe pas. Le monde a changé, l'entreprise a changé, les personnes en entreprise ont changé et paradoxalement, le coaching n'aurait non seulement pas changé mais renforcerait la technique, les outils. Or, il me paraît clair que la technique importe moins que **la personne** qui conduit l'accompagnement ; que **la relation** qu'elle est capable d'installer et de maintenir est déterminante.

Pour qui j'écris ce livre

Partant de ces postulats, posons-nous la question : quel type d'intelligence doit-on être capable de développer pour initier et entretenir une relation de coaching ? Et surtout : comment utiliser l'Intelligence de la Relation en Coaching ?

C'est tout l'objet de ce livre, que je dédie à ceux qui ont décidé de réfléchir sur leur métier d'accompagnants, de managers, de leaders, de coachs afin qu'ils se posent les bonnes questions et qu'ils fassent un choix : qu'est-ce que ce métier, cette posture présupposent, qu'est-ce qui est important et qu'est-ce qui est essentiel ? Quel coach, quel accompagnant, quel leader ai-je envie d'être, et à partir de là, pour les futurs coachs notamment, quelles formations choisir, etc. ?

Il faut évidemment avoir un idéal pour être un coach, pour manager des personnes, pour accompagner l'autre. Il faut avoir envie de donner un sens particulier à sa vie. Il faut avoir envie d'être à l'écoute des autres. Il faut avoir envie d'aider les autres, même si cela peut nous entraîner parfois à être dans le sauvetage (mais cela se travaille, ne vous inquiétez pas !). C'est un chemin de générosité, d'humilité², d'exigence. Pour donner du sens à ce métier, on doit être conscient du coach que l'on veut

1. À la question « qu'est-ce que l'intelligence ? » Monsieur Binet, le co-inventeur avec Simon du test de développement intellectuel (QI), répondait : « c'est ce que mesure mon test ! »

2. J'entends par humilité la conscience permanente que tout est relatif dans notre accompagnement. J'oppose cette posture à la toute-puissance qui guette tout un chacun ! C'est aussi savoir *en permanence se remettre en question et repousser ses propres limites*.

être. Je ne suis pas coach par défaut. Le métier de coach est une quête de sens où l'on doit en permanence se remettre en question et repousser ses propres limites.

La relation et l'Intelligence de la Relation entre le coach et le coaché sont la clé de notre travail en coaching, dans la mesure où nous considérons que « le coaching est l'art d'accompagner une personne à trouver ses propres solutions ». Je partage cette vision du coaching avec mon partenaire, François Delivré, depuis plus de vingt ans à l'Académie du Coaching, soutenus par l'excellence d'une équipe enseignante que nous avons formée. J'ai accompagné dans leur apprentissage des centaines de coachs par le biais d'une pédagogie rigoureuse, exigeante, bienveillante, vivante et surtout expérientielle.

Il m'apparaît comme une évidence vérifiée au cours de mes cinquante années de pratique que la qualité de la relation entre l'accompagnant et la personne accompagnée est la base essentielle de progression de cette personne vers ses propres solutions.

Cet ouvrage est un accomplissement personnel mais aussi collectif de mon métier.

Ce qui était instinctif chez moi est devenu une pratique réfléchie que je souhaite partager car elle m'a permis d'agir auprès des personnes que j'accompagnais avec tout le respect qui leur est dû. Cette manière de travailler la relation à la personne m'est singulière. La personne accompagnée doit trouver dans le coaching une totale sécurité. Dans l'espace de confiance ainsi créé, elle pourra prendre des risques dans la relation et sera capable de renouer avec une créativité¹ que chacun d'entre nous possède de façon innée face aux obstacles, pour être d'une part capable de visualiser, d'appréhender, de toucher un processus de résolution qui lui est propre, et d'autre part de concrétiser ce processus et être capable de le reproduire.

La confiance, que présuppose le sentiment d'être en sécurité, c'est en réalité, la permission de prendre des risques.

1. On a des limites à notre créativité liées le plus souvent à notre éducation ou à nos croyances. Exemple de croyance : *je ne suis pas créatif*. C'est probablement faux. En réalité, *j'ai une capacité créative, mais elle est bloquée par cette croyance*.

Je n'œuvre pas comme thérapeute et, de plus, je n'ai aucune prétention à théoriser, je suis simplement un praticien qui cherche à comprendre son métier pour en faire bénéficier ses clients, ses consœurs et confrères. En réalité, plus j'avance et plus je me rends compte que cette approche ne se réduit pas au seul coaching. Toute personne dont la mission, la responsabilité, le métier font que la relation à l'autre est la clé de voûte de sa responsabilité peut gagner en confort, en puissance et en efficacité s'il pratique cette intelligence de la relation. C'est le cas des métiers de la santé, de la justice, de l'enseignement, de l'écoute aux personnes, des managers, des leaders, des commerciaux...

Je ne détiens pas la « vérité », seulement une conviction que je souhaite partager. Les ingrédients de cette conviction sont délivrés au sein de l'Académie du Coaching et dans mes supervisions. Le coaching que nous y pratiquons peut paraître de prime abord une voie exigeante pour le coach au départ mais le bénéfice qu'il en tire, pour son coaché autant que pour lui-même, est extraordinaire !

Beaucoup d'approches du métier aujourd'hui ne permettent pas à une personne d'accompagner en pleine conscience. Or, l'Intelligence de la Relation en Coaching *est* une manière d'accompagner en pleine conscience et ainsi de ne pas nuire à la personne coachée (*primum non nocere*).

1

DES PROBLÉMATIQUES EN PLEINE ÉVOLUTION

*« À force d'oublier l'essentiel pour l'urgence,
vous oubliez l'urgence de l'essentiel¹ ».*

IL Y A 35 ANS apparaissaient les premières démarches de coaching en France. Celles-ci sont nées de la conjonction de deux besoins pour lesquels un petit nombre d'intervenants externes à l'entreprise et formés à l'accompagnement des personnes ont apporté les premières réponses.

À L'ORIGINE, UNE RÉPONSE À DES BESOINS DE PERFORMANCE

Le premier besoin a été de se rendre compte, dans les entreprises, que toutes les réponses collectives réalisées au profit des populations de managers et de futurs dirigeants proposaient de la « culture » et de la technique (gestion, finance, marketing, stratégie, etc.). Elles n'abordaient le management des personnes que sous l'angle théorique du leadership et ne permettaient que très rarement une réappropriation opérationnelle.

En même temps, en ce début des années 1980, on demandait de plus en plus aux directeurs de formation de faire en sorte que la formation soit

1. Edgar Morin, extrait de l'interview menée par Édouard Cornil le 10 mai 2012.

« utile » et à ce titre, présente un retour sur investissement positif. La question type était et reste encore : « en quoi la formation dans laquelle j'ai investi a permis d'améliorer l'efficacité et la performance des personnes formées ? »

À cette époque, la plupart des entreprises avaient à faire face à des niveaux de complexité nouveaux et différents de ce qu'elles rencontraient précédemment. Par exemple, une entreprise dont le cœur de métier était la vente de photocopieurs avait à évoluer vers le monde de la bureautique. L'informatique commençait de découvrir les systèmes d'information, les banques vivaient le début de la désintermédiation, les entreprises petit à petit devaient intégrer des contraintes européennes en matière de sécurité et d'environnement et le monde des entreprises publiques commençait à s'ouvrir à la concurrence...

Ce besoin de proposer aux entreprises et à leurs managers un mode nouveau qui puisse répondre à ces deux réalités s'est petit à petit transformé en demande de la part des entreprises elles-mêmes. Demande des opérationnels pour arriver à faire face à ces terres inconnues qui s'imposaient à eux. Demande des responsables de formation vers leurs prestataires de proposer une démarche permettant de répondre à ces besoins.

C'est ainsi que le coaching est « né » : il est apparu comme la réponse à cette double problématique. Ses caractéristiques ont été non seulement d'être empruntées au monde sportif (le terme désignant au départ la conduite d'attelage) et anglo-saxon (avec le livre de John Whitmore en 1992), mais aussi d'agréger de nombreuses méthodes, outils, protocoles liés aux théories sur la personne, diverses et variées dont celles issues de la Psychologie Humaniste.

En France, nous avons à l'époque procédé de façon très pragmatique en formant tout d'abord ceux qui allaient intervenir auprès de ces responsables et de leurs équipes avec un retour d'expérience constant durant cette période d'apprentissage en salle et sur le terrain. Cette posture nous a permis dès la fin des années 1980 de maîtriser la formation et la mise en pratique de cette démarche d'accompagnement. En revanche, il est un fait que nous n'étions pas, dès cette époque, dans une conscience aussi claire de cette Intelligence de la Relation et de son importance.

Le coaching est donc né dans l'entreprise et avait pour vocation au départ de répondre à des besoins d'efficacité et de performance très précis.

Passant simultanément d'un enseignement ou à des formations collectives à du face-à-face, une partie des personnes sont restées prudentes,

voire méfiantes, vis-à-vis d'une approche qui était par nature évolutive. Cette méfiance existe encore aujourd'hui malheureusement et peut être alimentée par de mauvais praticiens qui n'aident pas à changer l'image de la discipline. Le poids du regard des autres et une frontière très fine entre l'accompagnement des personnes et la thérapie ont suscité beaucoup d'interrogations. Il en va de même de certains coachs dont la pratique laisse pour le moins à désirer et qui ont été formés (pas toujours en plus) au sein d'écoles qui laissent perplexes les professionnels du métier.

En France, et c'est vraiment dommage, on considère assez facilement que quelqu'un qui a « besoin » de ce type d'accompagnement « ne va pas bien ». Le coaching chez nous sert davantage à réparer qu'à préparer ou libérer. Cela dénature sa véritable fonction qui est d'être au service du développement de la personne, et pose le sérieux problème technique et déontologique du coaching prescrit, que nous traiterons plus loin.

En même temps, notre activité de coach avait été très favorablement accueillie par des ministères comme celui de l'Équipement et des entreprises publiques comme EDF, GDF, la SNCF, la Poste, Thomson CSE, ... ce qui nous a permis de développer tant la pratique que la théorie.

Des années plus tard, je suis frappé par deux caractéristiques :

- Les salariés ont « mal » au travail : les personnes se présentent en coaching dans des conditions émotionnelles inédites, parfois dépressives, démotivées, souvent épuisées, et vont beaucoup moins bien en moyenne qu'auparavant. Le contexte économique, social et professionnel est beaucoup plus tendu qu'il y a 30 ans. La situation s'est grandement complexifiée, et les coachs qui arrivent sur le marché sont dans leur grande majorité issus de cette situation. Ces personnes qui veulent être formées au coaching sont elles-mêmes « victimes » de l'entreprise et arrivent sans avoir « décanté ». Parallèlement, je vois aussi arriver sur le marché du coaching de plus en plus de personnes dont le métier d'origine n'est pas la relation à l'autre alors que, dans le même temps, un nombre de plus en plus important d'écoles se tournent davantage vers une approche par les « solutions », c'est-à-dire orientées vers le diagnostic, les outils et les méthodes plus que vers les personnes. Cela est facile à packager car l'outil existe et cela se vend plutôt bien. Ce qui n'est probablement pas pour déplaire à ceux qui veulent « apprendre très vite » !

- Quand nous accueillons nos nouveaux élèves à l'Académie du Coaching, nous constatons depuis plusieurs années qu'il leur manque réellement un espace de recul par rapport à l'entreprise¹ pour pouvoir remettre en question les systèmes de représentation, les grilles et les modèles avec lesquels ils ont toujours eu l'habitude d'apprendre et de travailler. Ce recul est nécessaire pour qu'ils puissent ensuite prétendre aider des personnes se trouvant encore en entreprise avec ces systèmes de représentation, ces grilles et ces modèles.

C'est pourquoi nous faisons en sorte que ce recul soit pris sous forme de deux axes de travail : un travail sur soi beaucoup plus exigeant que ce qu'on avait l'habitude de demander il y a encore 15 ans, et l'apprentissage de ce que nous considérons comme fondamental en coaching, à savoir la capacité à être dans la relation avec soi, avec l'autre, et à cet égard, à développer une véritable Intelligence de la Relation.

L'Intelligence de la Relation a conduit à remettre en question une manière d'utiliser des grilles, des outils, des protocoles, des modes opératoires et s'oriente vers une réflexion sur soi, une intelligence sur l'autre et un savoir-faire qui se présente autrement. Donner la priorité à l'Intelligence de la Relation en entreprise est une réponse possible aux difficultés constatées et plus généralement dans la vie professionnelle d'aujourd'hui. Cette approche donne la priorité à l'artisan coach, à sa « boîte à outils » au service de son accompagnement.

C'est une réponse empreinte de respect de l'autre et d'humanité, car nous avons tous un besoin d'humanité, d'accueil, d'écoute et de bienveillance. C'est pourquoi rendre un salarié plus conscient de ce qu'il est, capable de changer son cadre de référence dans son travail est une bonne chose pour lui mais aussi pour l'entreprise qui a besoin de personnes motivées et qui adhèrent à son projet. Faire vivre au salarié la résolution d'un problème ou d'une problématique dans un espace de confiance, de sécurité va lui permettre d'être plus fort car plus en contact avec ses propres capacités, qu'il pourra davantage mobiliser. C'est un réel bénéfice pour lui mais aussi pour l'entreprise. En effet, l'individu, plus efficace, va faire en même temps l'expérience de l'impact de l'Intelligence de la Relation qu'il pourra mettre au service des personnes dont il a la charge

1. Le rapport est souvent caractérisé par « je souhaite vivre autre chose » ou par « je veux donner du sens à ma vie professionnelle ».

ainsi que dans son environnement. L'interaction entre salariés va se réaliser de façon plus libre, plus créative, plus puissante, mettant les personnes plus profondément en contribution et cohérence avec le bien commun, pour un bénéfice conjoint entre les salariés et l'entreprise.

PREMIER CONSTAT : LE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL

Le contexte professionnel est complexe. Il a surtout radicalement changé en 30 ans et encore plus rapidement depuis 15 ans. Actuellement, les salariés en entreprise reçoivent de plus en plus d'injonctions : « Soyez créatifs, réinventez les choses, changez de paradigmes, soyez performants ». Tout ce qu'on attend d'eux aujourd'hui, ajouté aux épidémies, aux ventes et aux disparitions d'entreprises, crée de la tension et de la souffrance au travail en permanence.

Depuis 2020 et les crises (confinements entre autres) liées au Covid 19, de nombreux rapports et études évoquent un changement profond de la société dans son rapport au travail : *Quiet Quitting*, la Grande démission, Travailler oui... mais pour pouvoir aussi se réaliser en dehors, la mutation du travail... Tout cela peut en effet se constater dans les organisations et particulièrement avec la présence chez un certain nombre de personnes de l'impact du télétravail, même si certaines entreprises, certaines personnes ou certains métiers ne l'adoptent pas !

Depuis 3 ans, des transformations « hors norme » sont à l'œuvre dans le monde professionnel, que ce soit dans la façon d'envisager le travail ou l'organisation des entreprises. Ce travail à distance s'est en effet installé de façon conséquente dans notre métier, que ce soit pour ma part dans mes coachings, mes supervisions, ma contribution aux enseignements de l'Académie du Coaching mais aussi plus largement pour une très grande partie de mes réunions et séances de travail.

Ce mode a donc permis de conserver un lien et une relation certes différents avec les personnes, mais bien présents en même temps. Avec des résultats inattendus et efficaces malgré tout. Il est clair aussi que la problématique travail en général comme conséquence du Covid est très présente dans notre société.

En même temps, il me semble que, sur le fond, ce qui était à l'origine d'un mal-être au travail en 2015 est toujours présent dans les organisa-

tions et que la question de la relation entre les personnes demeure essentielle. En effet, à la fin du premier confinement, la seule question que me posaient les managers et dirigeants était de savoir ce qui allait se passer avec leurs équipes ?

Je considère que le nouveau rôle central des managers tourne autour de la reconnaissance au travail, qui a toujours été le talon d'Achille du management français (nous verrons plus loin l'importance de la reconnaissance dans notre accompagnement¹ et dans la légitimité de notre métier²).

Ma réponse à l'époque avait été enfin de souligner l'importance du lien entre les personnes qui est présent lorsqu'il y a relation. Quoiqu'il arrive, ce besoin de relation sera toujours présent de mon point de vue, que ce soit dans le coaching de la personne, le coaching collectif ou celui des organisations.

Des salariés sous une énorme pression

L'entreprise a un impact très fort sur les personnes sur lesquelles elle exerce une pression extraordinaire (au premier sens du terme). Aujourd'hui, la personne doit s'engager beaucoup plus que ce qui était prévu initialement au contrat de travail si on veut rester en poste. L'implicite est devenu la norme. J'ajouterais que, dans certains cas, les liens du contrat vont jusqu'à être rompus en poussant les personnes à bout, en leur mettant une pression n'ayant pour objectif que de les faire craquer (pour les faire partir d'elles-mêmes sans avoir à mettre l'entreprise en tort ce qui aujourd'hui, grâce à la loi, ne les empêche pas de toucher leurs droits).

De nombreux indicateurs économiques et sociaux sont préoccupants. On remarque un taux d'absentéisme beaucoup plus élevé qu'auparavant. Selon une étude de l'Institut Great Place to Work citée par *Express Emploi* (Olivier Monod – 13/02/2014), seul un Français sur trois se rend au travail avec plaisir. Selon ce même institut, 75 % des salariés ressentent les effets de la crise et 40 % sont moins motivés au travail. Autres indicateurs : les maladies chroniques graves se multiplient, les taux d'addictions

1. Voir chapitre 3.

2. Pour ce qui est de la reconnaissance de l'exercice du métier et plus largement de la légitimité, voir page 182.