

CHARTE PERSONNELLE

Charte déontologique

Principes et engagements de ma pratique du coaching professionnel

La présente charte a pour objectif d'exposer les considérations éthiques et déontologiques sur lesquelles je souhaite établir ma pratique du coaching professionnel.

Elle s'inspire des grandes références de la profession, notamment de celles de l'*International Coaching Federation* (ICF), de la *Société Française de Coaching* (SFCoach) et de l'*EMCC Global*, sans toutefois impliquer une quelconque affiliation ou accréditation auprès de ces organisations.

Au-delà des références professionnelles, cette charte traduit ma conception personnelle du coaching : une pratique qui ne se réduit pas à la maîtrise d'outils et de techniques. Elle suppose de connaître les limites de mon intervention, d'interroger la place que j'occupe dans la relation et de rester attentif aux effets de ma manière de penser et d'agir sur la personne accompagnée.

Elle s'appuie également sur une démarche réflexive continue. L'observation de ma posture me conduit à reconnaître que certaines de mes tendances peuvent être des ressources pour l'accompagnement, mais appellent aussi une vigilance lorsqu'elles risquent de prendre trop de place dans le processus.

Les engagements qui suivent reflètent ainsi ma sensibilité, mes valeurs et ma volonté de développer une pratique congruente, responsable et respectueuse de l'autonomie des personnes accompagnées.

1. Ne pas savoir à la place du coaché

Si le coaching implique l'intervention d'un coach professionnel extérieur à la situation de la personne accompagnée, celui-ci n'a pas pour fonction de lui apporter les réponses qu'elle est censée trouver d'elle-même, et encore moins de décider à sa place. Je considère que la personne coachée demeure pleinement responsable de ses choix, de ses décisions et, plus largement, du chemin qu'elle entend emprunter, dans la mesure où c'est elle l'experte de sa propre vie.

Dans cette perspective, mon rôle se limite à être une ressource extérieure lui permettant de mobiliser ses propres ressources, notamment en cherchant le juste équilibre entre l'écoute, le questionnement, la reformulation, le feedback, la confrontation et les outils que je peux lui proposer, dans la mesure où ces éléments font sens pour elle et l'aident à mieux comprendre ce qu'elle vit, à modifier sa perception autant que ses croyances limitantes et à impulser ses propres possibilités d'action.

Aussi pertinentes que puissent me sembler mes intuitions ou mes interprétations, celles-ci restent le produit de ma propre perception. Je veillerai ainsi à distinguer ce que j'observe de l'interprétation que j'en fais et du sens que la personne accompagnée donne elle-même à sa propre expérience. Cette posture implique également de rester suffisamment ouvert à sa réalité et d'accepter ce qu'elle amène dans l'espace du coaching, y compris lorsque cela remet en question ce que j'avais cru comprendre de sa situation.

Je veillerai à ce que la relation ne crée pas de dépendance à mon égard ou aux réponses que je pourrais apporter, gardant toujours bien en tête que l'autonomie de la personne prime et que mon engagement relève d'une obligation de moyens et non de résultat.

2. Équilibrer posture haute et posture basse

La distinction entre cadre et contenu constitue, pour moi, un repère essentiel de ma posture de coach. Il m'appartient d'être garant du cadre autant que du processus dans lesquels se déroule l'accompagnement, notamment en clarifiant la demande, les objectifs, les modalités de travail, la durée, la confidentialité, les responsabilités respectives et les limites de mon intervention.

Cette clarification suppose également de m'assurer que la personne accompagnée s'approprie suffisamment la démarche et la demande de coaching, en particulier lorsque celle-ci émane initialement d'un tiers.

Sur ces différents aspects, je me dois d'incarner une posture haute, au sens où la sécurité et la qualité du coaching supposent un cadre suffisamment clair et explicite. En ce qui concerne le contenu, je me dois à l'inverse de chercher à me maintenir dans une posture basse, puisque je ne peux prétendre savoir mieux que la personne accompagnée ce qu'elle vit, ce dont elle a besoin ou les décisions qu'elle doit prendre pour atteindre ses objectifs ou, du moins, cheminer dans cette direction.

Cet équilibre entre posture haute et posture basse permet ainsi d'offrir la sécurité nécessaire au processus de coaching tout en laissant à la personne accompagnée la liberté nécessaire à son propre cheminement.

3. Respecter l'homéostasie du coaché

Toute relation de coaching met en présence des sujets avec leur propre subjectivité, teintée par leurs histoires, leurs valeurs, leurs représentations et leurs manières d'appréhender le monde. Cet état de fait m'invite à rester particulièrement vigilant pour ne pas confondre ce qui relève de mon propre cadre de référence avec ce qui appartient à celui de la personne coachée.

Je m'engage ainsi à l'accueillir dans le respect de sa singularité, de ses valeurs, de ses croyances et de ses choix, y compris lorsque ceux-ci diffèrent des miens et qu'ils peuvent me paraître inadaptés, considérant qu'ils participent à des tentatives de solutions qui permettent au coaché de se maintenir en équilibre (homéostasie).

Cette posture suppose une écoute aussi exempte que possible de jugement, mais également la capacité à repérer les moments où mes propres convictions pourraient influencer ma manière d'intervenir, notamment en trouvant de meilleures solutions pour lui.

Je veillerai ainsi à ce que mes interventions demeurent au service de la demande et des objectifs de la personne accompagnée, plutôt qu'au service de ce que je pourrais souhaiter pour elle ou pour moi au travers de cette relation.

4. Favoriser l'autonomie du coaché

Dans ma pratique, je veille à distinguer les interventions qui favorisent la réflexion de la personne accompagnée de celles qui, malgré une intention bienveillante, risqueraient au contraire de l'entraver.

Lorsque je formule une interprétation, je m'engage ainsi à en présenter explicitement le caractère hypothétique et à laisser à la personne accompagnée le temps nécessaire pour la confirmer, la nuancer ou l'écarter, sans interpréter trop rapidement son assentiment comme une validation de ma compréhension.

Je souhaite également continuer à travailler ma tolérance au silence et renoncer à ma tendance à compléter aussitôt une question ou une hypothèse par une reformulation ou une explication supplémentaire. Le silence peut, en effet, constituer un véritable espace d'élaboration laissé à la personne accompagnée, plutôt qu'un vide que je me sentirais dans le devoir de combler.

Préserver cet espace revient finalement à faire confiance au processus autant qu'à la personne accompagnée, en acceptant que mon utilité ne se mesure pas au nombre de mes interventions et que le fait de renoncer à intervenir – en lâchant prise – puisse parfois constituer une intervention en soi, potentiellement plus puissamment génératrice de changement qu'en agissant à partir de l'intention de garder le contrôle sur le processus de coaching.

5. Assumer ma dimension pédagogique quand elle est utile

Bien que le silence puisse être un instrument en lui-même, au même titre que l'écoute, le feedback ou la reformulation, le coaching ne se réduit pas pour autant à une approche strictement non directive.

Certains concepts, modèles ou outils peuvent apporter à la personne accompagnée des repères utiles pour comprendre son expérience, élargir son champ de perception ou expérimenter de nouvelles façons d'agir. Je ne souhaite donc pas exclure cette dimension pédagogique, mais l'assumer lorsqu'elle me paraît utile.

Cette dimension pédagogique exige toutefois une vigilance particulière. Avant de transmettre une connaissance ou de proposer un cadre de compréhension, je prends le temps de m'interroger sur ce que cet apport peut réellement offrir à la personne accompagnée. Il importe de distinguer ce qui l'aide à avancer de ce qui répondrait surtout à ma propre tendance à expliquer, partager mes connaissances ou donner du sens à ce qui se joue.

6. Distinguer accueil inconditionnel et validation de performance

Si le fait d'accueillir inconditionnellement la personne coachée dans ce qu'elle vit – ses difficultés, ses hésitations ou ses erreurs – contribue à renforcer l'alliance relationnelle et, par là même, le processus de coaching, je veillerai à ce que cet accueil ne s'accompagne pas systématiquement d'une validation de ses réussites.

En effet, si le fait de valoriser une prise de conscience ou d'encourager une avancée peut soutenir le processus de coaching, une validation trop systématique risque également de faire du coach une source d'approbation dont la personne accompagnée viendrait progressivement à dépendre. Cette vigilance s'impose d'autant plus lorsque la recherche de reconnaissance extérieure constitue précisément l'un des enjeux travaillés dans l'accompagnement.

Je chercherai donc, lorsque cela est pertinent, à déplacer progressivement le regard de mon évaluation vers celle de la personne elle-même, afin de soutenir sa capacité d'auto-évaluation plutôt que de renforcer sa dépendance à l'évaluation du coach, l'un des buts implicites du coaching étant, encore une fois, l'autonomie de la personne coachée.

7. Éviter les interventions dommageables

La compétence d'un coach ne se mesure pas uniquement à ce qu'il est capable de faire, mais également à sa capacité à reconnaître ce qu'il ne doit pas faire, en particulier lorsque son intervention dépasse son champ de compétence ou risque de produire des effets qu'il ne serait pas en mesure de prendre en charge.

La confiance induite par l'alliance relationnelle peut favoriser l'émergence d'émotions intenses, d'expériences douloureuses ou d'éléments relatifs au passé de la personne. Être en capacité de les accueillir ne signifie toutefois pas que je sois légitime à les explorer ou à les traiter. Respecter la frontière avec la thérapie ne consiste donc pas à écarter les émotions du coaching, mais à pouvoir les accueillir lorsqu'elles éclairent la situation présente, sans entreprendre un travail thérapeutique sur leur origine.

Plus globalement, je m'engage à n'accepter et à ne poursuivre un accompagnement que lorsque j'estime disposer des compétences et des ressources nécessaires pour le conduire dans des conditions suffisamment professionnelles. Si des connaissances psychologiques peuvent contribuer à éclairer une situation, cela ne m'autorise aucunement à établir un diagnostic ni à me substituer à un professionnel dont ce serait le champ de compétence.

Ainsi, lorsque la problématique excède mon champ d'intervention ou nécessite un accompagnement d'une autre nature, je m'engage à le reconnaître et, si nécessaire, à refuser ou interrompre l'accompagnement, en invitant la personne à se tourner vers un professionnel plus compétent.

8. Garantir la confidentialité et la sécurité de la relation

La qualité du travail réalisé en coaching dépend en grande partie de la possibilité, pour la personne accompagnée, de disposer d'un espace suffisamment sécurisé pour y déposer ses états d'âme, ses doutes, ses difficultés autant que ses réussites.

Cette confiance repose sur la confidentialité des informations et des échanges intervenant dans ce contexte, dans les limites prévues par la loi et précisées dans le contrat de coaching.

Cette exigence revêt une importance particulière lorsque le coaching implique un tiers prescripteur ou financeur. Les informations susceptibles d'être communiquées à ce dernier seront alors définies préalablement avec la personne accompagnée, afin que la présence de ce tiers ne vienne pas altérer la confiance nécessaire à la relation.

La confidentialité ne constitue donc pas seulement une obligation déontologique, mais participe directement à la sécurité relationnelle sur laquelle repose le processus de coaching.

9. Construire une alliance relationnelle saine

Si les outils et les méthodes constituent des ressources importantes du coaching, ils ne peuvent être dissociés de la relation dans laquelle ils sont mobilisés. Je considère ainsi l'alliance entre le coach et la personne accompagnée comme l'une des conditions essentielles du processus, et je chercherai à la construire à travers une présence attentive, une écoute empathique, une attitude de non-jugement et une congruence suffisante pour permettre une relation authentique.

Cette qualité relationnelle ne signifie pas pour autant qu'il faille éviter toute forme d'inconfort. Une relation de confiance doit pouvoir accueillir le désaccord, le feedback ou la confrontation lorsque ceux-ci sont susceptibles de faire avancer la personne coachée.

Je resterai également attentif à ce qui se joue dans la relation elle-même et pourrai, lorsque cela me paraît utile, avoir recours à la métacommunication, en mettant en mots ce qui semble se jouer dans l'échange, afin de vérifier avec la personne la manière dont mes interventions sont reçues et d'ajuster, si nécessaire, ma posture en conséquence.

Il s'agira pour moi de privilégier tout particulièrement l'être au paraître, dans la mesure où l'enjeu du processus de coaching consiste moins à préserver à tout prix une relation agréable qu'à construire une relation suffisamment sécurisée et solide pour permettre la confrontation, y compris lorsque celle-ci suppose de traverser momentanément une forme d'inconfort relationnel.

10. Être attentif aux éléments de ma propre histoire

Comme le coach fait partie intégrante de la relation, il doit se montrer particulièrement vigilant par rapport à tout ce qui, en lui, pourrait influencer sa posture et, par conséquent, la qualité du lien relationnel.

Les situations rencontrées peuvent faire résonner ma propre histoire, mes valeurs, mes croyances ou mes besoins et éveiller en conséquence un désir de convaincre, de réparer, de protéger, de « sauver », ou plus simplement de comprendre rapidement ce qui se joue. Si ces éléments ne sont pas problématiques en eux-mêmes, ils peuvent le devenir lorsqu'ils ne sont pas identifiés et commencent à orienter l'accompagnement à mon insu.

Je chercherai donc à distinguer autant que possible ce qui appartient à la personne accompagnée de ce qui m'appartient en propre. Pour me donner les meilleures chances d'y parvenir, je m'engage à poursuivre mon travail sur moi-même, pour grandir en conscience et en connaissance de moi-même. Sans pouvoir prétendre à une neutralité absolue, je serai tout particulièrement attentif aux résonances possibles entre mon histoire et celle du coaché, et aux projections possibles dans ce contexte.

11. Intervenir avec loyauté et intégrité

Dans le souci de pratiquer avec loyauté et intégrité, je veillerai à identifier les situations dans lesquelles des intérêts personnels, professionnels, relationnels ou financiers pourraient interférer avec la qualité de mon accompagnement. Lorsqu'un conflit d'intérêts existe ou risque d'apparaître, je m'engage à ne pas l'ignorer et à rechercher les conditions permettant de préserver la bonne marche du processus de coaching.

Lorsque l'accompagnement s'inscrit dans un contexte organisationnel, je resterai également attentif aux enjeux du système, à sa culture, à ses contraintes et aux attentes des différentes parties prenantes. La présence d'un prescripteur, d'un supérieur hiérarchique ou d'un financeur peut en effet faire coexister des attentes qui ne sont pas toujours en adéquation avec celles de la personne accompagnée.

Dès lors, il m'appartient de clarifier les engagements pris envers chacune des parties, de préserver la confidentialité et de rester vigilant aux tentatives de triangulation ou d'instrumentalisation susceptibles de compromettre ma position de coach. Je veillerai, autant que possible, à préserver une juste place pour chacun sans prendre parti ni disqualifier un acteur au bénéfice d'un autre.

12. Être réflexif et supervisé

Accompagner une personne implique de rester capable de m'observer moi-même en train d'accompagner, afin d'interroger ce que je fais, ce que je ne fais pas et les raisons qui me conduisent à intervenir d'une manière plutôt que d'une autre.

Je considère ainsi la réflexivité comme une dimension à part entière du métier de coach et, plus globalement, de toute forme d'intervention dans le champ de la relation d'aide. Elle doit me permettre de prendre du recul sur mes interventions, d'en observer les effets et d'identifier progressivement certaines tendances récurrentes de ma posture.

La supervision constitue le prolongement naturel de cette démarche en m'offrant un espace extérieur dans lequel je peux librement et en toute confiance faire part de mes doutes, de mes questionnements, des difficultés rencontrées. Cet espace doit aussi m'aider à prendre conscience de mes « angles morts », des phénomènes de transfert et de contre-transfert, de projection ou de résonance susceptibles d'apparaître dans la relation avec les personnes que j'accompagne.

Il ne s'agira donc pas d'attendre qu'une difficulté importante survienne pour y recourir, mais d'inscrire la supervision dans la continuité même de ma pratique professionnelle.

Faire vivre cette charte

Cette charte exprime les principes auxquels je souhaite conformer ma pratique de coach professionnel. Elle n'est pas un texte figé : elle constitue un repère vivant, appelé à évoluer avec l'expérience, la réflexion et les exigences de l'accompagnement.

L'attention portée à ma posture m'a appris que certaines qualités que je considère comme des ressources — capacité d'analyse, facilité à établir des liens, désir de comprendre et d'apporter des éléments utiles — peuvent aussi devenir des points de vigilance lorsqu'elles occupent une place excessive dans la relation.

Il en ressort la considération suivante, que je m'efforcerai de toujours garder en tête : le rôle du coach n'est pas de savoir à la place de la personne accompagnée, mais de lui offrir un cadre et une qualité relationnelle lui permettant de mobiliser ses propres ressources, d'élaborer ses propres réponses et de gagner progressivement en autonomie, conformément à l'adage selon lequel, lorsqu'un homme a faim, il vaut mieux lui apprendre à pêcher que de lui offrir chaque jour du poisson.

Ceci m'amène à considérer que le métier de coach professionnel ne réside sans doute pas dans l'acquisition progressive d'une posture qui deviendrait un jour définitivement « parfaite », mais plutôt dans la capacité à continuer de questionner cette posture, à en reconnaître les limites et à la faire évoluer.

C'est dans cet esprit que je continuerai à faire vivre cette charte, au gré de ma réflexion, du développement de mes compétences, de la supervision et des enseignements tirés de mes accompagnements.