# Coach et/ou conseiller?

Autor(en): **Vuagniaux, Jean-Michel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **61 (2003)**

Heft 2: **Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence**

PDF erstellt am: **08.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141342

**Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

**Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

**http://www.e-periodica.ch**

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, JUIN 2003

# COACH ET/OU CONSEILLER?

*Jean-Michel VUAGNIAUX*
*Membre fondateur de COACHING-Services*
*Lutry, Suisse*
*jmvuagniaux@vtx.ch*
*www.coaching-services.ch*

Si vous parcourez les nombreuses définitions qui existent aujourd'hui sur le coaching, vous pouvez tirer un fil rouge qui vous guidera dans cette pelote de points de vue; ce fil: croire que le coaché a en lui toutes les ressources – conscientes ou inconscientes – pour découvrir et mettre en oeuvre par lui-même ses propres solutions, autrement dit pour devenir et rester pleinement autonome.

Je crois à cela, en tant que coach, j'y crois profondément: tout mon comportement et mes techniques de communication doivent être au service de cette croyance. Je ne suis donc pas censé donner des instructions, des consignes, des solutions, ni jouer les rôles d'expert, de formateur, de tuteur, de mentor,... qui s'écartent de ce «fil rouge».

Voilà pour la théorie!

Mais dans les situations réelles de coaching individuel que je rencontre, il y a très souvent des demandes voire des prières de coachés, du genre: «Que feriez-vous à ma place? A votre avis, que dois-je faire? Dites-moi à quelles solutions vous pensez? Etc.»

Et alors bouillonne en moi cette tendance à vouloir conseiller, à laquelle est encline toute personne en charge d'une relation d'aide.

Puis-je donc être coach et/ou conseiller?

Voici, au travers d'un entretien-type, comment je tente de répondre à cette question.

Disons d'emblée que, lors de la discussion du contrat de coaching, je précise que le coaché et moi allons tout faire pour qu'il puise en lui les ressources nécessaires à son cheminement vers la

solution. En tant que coach je vais l'aider à y parvenir par de bonnes questions, – je l'espère – une écoute active, et quelques «outils» qu'il jugera appropriés pour l'aider dans sa réflexion.

Mais voici qu'au cours de l'entretien,

le coaché me dit: «Mais vous, à quelles solutions pensez-vous pour moi?»

Le coach: «Vous me demandez un conseil, des solutions possibles, donc un changement de rôles: de coach à conseiller. Vous risquez de devenir dépendant de mes conseils, donc de ralentir votre démarche vers l'autonomie. Est-ce bien là votre intention?»

Le coaché: «Oui, j'en prends le risque. J'ai besoin de vos conseils... Je ne sais plus où j'en suis ni où je veux aller!»

Le coach: «Avant de vous donner quelques pistes de solutions, j'aimerais m'assurer avec vous que vous avez fait le tour des diverses ressources internes qui sont les vôtres.»

Le coaché: «D'accord: ça m'intéresse d'en découvrir d'autres.»

Le coach: «Vous allez d'abord faire appel à vos quatre formes d'intelligence. Jusqu'à présent, vous avez seulement sollicité votre intelligence rationnelle pour analyser votre problème et répondre avec logique à mes questions.

Vous savez peut-être que Jung, le célèbre psychiatre suisse, distinguait quatre «portes»: la pensée, le sentiment, l'intuition, la sensation; autrement dit, nous pouvons puiser à ces quatre sources que sont notre intelligence rationnelle, notre intelligence émotionnelle, notre intuition et notre intelligence corporelle.»

Le coaché: «Vous pouvez m'en dire un peu plus?»

Le coach: «Ce sont quatre formes d'intelligence que vous avez à votre disposition, un peu comme une boussole qui vous situe les quatre points cardinaux, et qui vous donne accès à des paysages variés, voire à des destinations différentes selon vos choix.

Ces quatre intelligences enrichissent vos informations et vous font souvent découvrir par vous-même des solutions que vous attendiez d'autres personnes.»

Le coaché: «Si je crois comprendre l'intelligence rationnelle, je ne vois pas encore comment utiliser ces autres sources d'informations.»

Le coach: «Pour mobiliser votre intelligence émotionnelle, vous allez d'abord, si je puis dire, arrêter le moteur de votre tête et démarrer celui de votre cœur puis écouter vos émotions et comment elles vous parlent de votre problème ; au besoin, vous faire aider par ce qui peut épanouir vos émotions: la musique, la peinture, la poésie, par exemple.

*A ce stade, le coaché peut soit faire appel «ici et maintenant» à son intelligence émotionnelle, soit interrompre l'entretien pour partir à sa recherche, soit enfin décider que cette forme d'intelligence ne l'attire pas.*

Le coaché: «L'intuition, je pense que je sais l'utiliser. Elle se trouve ou autour de moi ou au-dedans: difficile de dire d'où elle vient... et ça n'est ni une idée, ni une émotion. C'est «cette petite voix qui me parle à l'intérieur...» A peine veut-on saisir l'intuition qu'elle se dérobe, d'où la difficulté de la décrire sans faire appel au rationnel.»

Le coach: «Votre description de l'intuition rejoint tout à fait la mienne.»

Le coaché : «Alors, qu'entendez-vous par intelligence corporelle?»

Le coach: «Avant de vous répondre, laissez-moi lever un doute que je ressens: un observateur externe de notre discussion pourrait mal interpréter ce qui se passe et me dire qu'en fait, en expliquant ces quatre formes d'intelligence, je joue déjà le rôle de conseiller. Or ce ne sont pas des conseils, mais des «outils»: comme une page blanche et un crayon que je vous tends pour que vous écriviez vous-même votre histoire.»

Le coaché: «C'est bien comme ça que je l'avais compris!»

Le coach: «Venons-en à l'intelligence corporelle. Il s'agit d'abord de mettre en oeuvre successivement vos cinq sens en relation avec votre difficulté. Cette difficulté, comment la visualisez-vous? Comment l'entendez-vous? Et au toucher, que ressentez-vous? Quel goût a-t-elle? Quelle odeur?

Puis vous pouvez aussi, à votre choix,

- Vous endormir en pensant légèrement à votre problème («la nuit porte conseil»).
- partir flâner dans la nature, y marcher ou y courir.
- appliquer des techniques de méditation ou de relaxation.
- vous livrer au sport que vous privilégiez».

Le coaché: «Comme il y a interactions entre la pensée et le muscle, j'imagine que mon intelligence corporelle va peut-être me souffler des réponses, m'indiquer des pistes, que les autres intelligences ont ignorées.»

Le coach: «C'est tout à fait ça! Vous constaterez que chaque fois que vous faites appel à l'une de vos quatre intelligences, vous verrez surgir de vous-même des informations différentes d'une intelligence à l'autre; les paysages et les directions que vous révèle cette «boussole» dont nous parlions, vont enrichir et compléter l'approche rationnelle.»

Le coaché: «Quand j'aurai épuisé mes quatre intelligences et que je me sentirai toujours perdu et dépourvu de solutions, est-ce alors que vous accepterez de me conseiller?»

Le coach: «Oui, mais je vous proposerai encore une dernière étape, vous disant: «Imaginez – par tous les moyens – que vous connaissez la solution. Qu'est-ce qui vous passe, ici et maintenant, par la tête (ou le coeur ou le corps)?» Vous serez surpris, peut-être, de retirer encore de vous-même d'autres informations.»

Le coaché: «J'apprécie beaucoup cette façon que vous avez de me forcer à puiser en moi des solutions possibles... et de résister si fortement à ma demande de conseils.»

Le coach: «Cette résistance est terminée, du moment que vous avez fait appel à toutes vos ressources et que vous ressentez toujours le besoin de conseils. Donc je vais changer de rôle: de coach devenir conseiller. Est-ce bien là votre besoin?»

Le coaché: «Oui...et je suis bien conscient que mon niveau d'autonomie va diminuer, et que je risque de devenir dépendant de vos conseils!»

Le coach: «Votre lucidité va certainement vous aider! Pour sauvegarder au mieux votre autonomie, je vous demanderai, à chacune des solutions que je vous propose, d'en inventorier les avantages et les inconvénients, ce qui va vous permettre de maintenir une bonne distance psychologique avec mes conseils.»

*Dans cet exemple d'entretien, la personne coachée a fini, malgré ses investigations et mes résistances, par me demander conseil. Dans beaucoup d'entretiens de coaching, le coaché déclare souvent: «Je n'ai plus besoin de vos conseils...Je ne savais pas qu'en moi existaient tant de graines de solutions, que vous m'avez aidé à faire germer.»*

Pour le coach, pour moi en tout cas, il faut mettre en oeuvre une bonne dose de patience et d'énergie à l'égard de soi-même, car parfois les solutions semblent si évidentes que, devant l'aveuglement du coaché ou ses appels à l'aide, il est bien difficile de les taire.

Il est certain que, suivant les cas, la démarche décrite dans cet entretien peut être raccourcie. L'essentiel est de s'assurer que le changement de rôle (de coach à conseiller) se fait en pleine connaissance de cause et en pleine acceptation par les deux parties: coaché et coach.

Dans notre pratique, nous cherchons à améliorer les définitions de tous ces rôles qui tournent autour de la relation d'aide (par exemple : intervision, supervision, tutorat, mentoring, parrainage, encadrement, médiation) et à bien positionner le coaching.

Nous nous engageons maintenant dans un partenariat afin de mieux décrire et déterminer les champs d'action spécifiques de certaines de ces approches, et de les rendre plus explicites, aux yeux des coachés en particulier.