

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

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

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

**Artikel:** Suis-je fait pour être coaché?

**Autor:** Merckelbach, Stefan / Caligiuri, Pascaline

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141341>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 01.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## SUIS-JE FAIT POUR ÊTRE COACHÉ ?

Stefan MERCKELBACH

Philosophe Manager, Ordinata

Fribourg, Suisse

coaching@ordinata.ch

Pascaline CALIGIURI

Archéologue de valeurs d'entreprise, Ordinata

Fribourg, Suisse

www.ordinata.ch

### 1. Le coaching « côté jardin »

De nos jours, beaucoup d'ouvrages et de formations présentent le coaching, son rôle, ses outils et son fonctionnement. Comment être ou devenir coach ou manager-coach, voilà une perspective qui considère le coaching du « *côté rue* », c'est-à-dire, du point de vue du (futur) coach. Dans ces quelques pages, nous vous proposons l'autre angle de vue, celui de *la personne coachée ou qui envisage le coaching*, autrement dit, un regard sur le coaching « *côté jardin* ».

Il n'est plus guère besoin aujourd'hui de justifier le coaching comme démarche de développement personnel et professionnel. Mais de là à entamer une démarche de coaching, il y a un pas que beaucoup hésitent encore à franchir. Est-ce que le coaching est vraiment fait pour moi ? Nous aimerions ici retourner cette question, certes importante et légitime, en : *Suis-je fait pour être coaché ?*

Partons à la découverte des quelques qualités essentielles qui font qu'une personne peut tirer profit d'une démarche de coaching, et qui sont en même temps autant de conditions dont l'absence entraverait à la fois le succès d'une telle démarche et le bénéfice que la personne coachée est censée en tirer.

## 2. Du coaching ? J'ai si peu de temps !

Prenons pour commencer cette responsable de succursale de 54 ans, qui vient de devenir grand-mère. Elle a un travail qui lui plaît et, à côté, elle est très active dans plusieurs associations. Ce qui la fait songer à du coaching, malgré ses succès professionnels et son rôle social et familial reconnu, c'est son sentiment d'avoir traversé la vie en restant trop en surface. « Je cours toute la journée, sans jamais m'arrêter pour réfléchir à ce que moi, je veux. J'ai le sentiment de suivre aveuglément les impératifs de mon rôle ou de mon travail et je réagis au quart de tour pour répondre aux attentes de mon entourage. Je comprends si bien le point de vue des autres que j'ai beaucoup de mal à avoir moi-même une opinion. Je voudrais bien savoir qui je suis et ce que je désire vraiment. Mais j'ai si peu de temps ! »

Une telle personne (elles sont nombreuses dans les entreprises) évoquera facilement un manque de temps pour justifier l'ajournement d'une démarche de coaching. Effectivement débordée en tous sens par ses nombreuses activités professionnelles et sociales, elle recherche en tout l'efficacité et la reconnaissance pour ce qu'elle fait. Elle abhorre l'échec, qu'elle sait d'ailleurs camoufler avec brio en réussite apparente, car rien ne doit faire défaut à son image.

Dans ces conditions, cette personne n'est pas encore faite pour être coachée. Que lui manque-t-il ? Un désir assez grand de mieux se connaître, de mieux sentir ses propres besoins et attentes, de découvrir sa propre profondeur. Mais dès l'instant où *elle aspire vraiment à un regard de vérité sur elle-même*, cette femme saura mettre toute son efficacité à trouver le coach qu'il lui faut. Voilà la première qualité qui conditionne toute démarche de coaching. Et à partir du moment où se développera en elle la volonté d'explorer l'inconnu de son propre intérieur, elle fera de son coaching une priorité qu'aucun autre engagement ne saura plus mettre au second plan.

Nous remarquons dans notre activité de coaching que cette qualité se fait souvent attendre pendant une période plus ou moins longue, durant laquelle la personne est partagée entre deux attitudes contraires. Comme le formule Marie-Claire Fagioli, « il y a au fond de l'être humain une « peur obscure de la clarté » : je veux savoir et je ne veux pas savoir... je veux changer et je ne veux pas changer... je tiens à mon libre arbitre et je me sens influençable... »<sup>1</sup>.

Quand le désir de la clarté l'emporte, la personne découvre le chemin vers son authenticité, et le coaching devient possible.

Cette responsable de succursale a effectivement commencé une démarche chez un coach qu'elle avait rencontré lors d'une réception. Quelques mois plus tard, elle témoigne : « Au début, j'ai dû renvoyer plusieurs séances à cause d'impératifs professionnels – ou était-ce parce que je craignais tout de même un peu que ce que j'allais trouver en moi ne me plaise pas trop ? Je me suis finalement

lancée et j'en suis fort contente ; je commence à faire connaissance avec moi-même et je me sens déjà moins dépendante du regard d'autrui. J'ai envie maintenant de baisser mon rythme pour goûter davantage le jour qui passe et enfin m'écouter un peu plus. »

### **3. Du coaching ? Je me ferais bien aider, mais par qui ?**

Passons à ce chef d'entreprise de 39 ans qui se pose des questions sur son avenir professionnel. « Je sens bien que je ne vais pas rester encore très longtemps dans mon poste actuel, qui implique trop d'administration et de conduite d'équipe. J'aimerais bien retrouver une activité plus réflexive, moins immergée dans les problèmes quotidiens. Mais quelle activité choisir, et comment changer ? Si je me faisais aider dans ma réflexion par un coach ? Cela me tenterait bien, mais il faudrait alors que ce soit quelqu'un en qui je puisse avoir totalement confiance. Je connais bien un coach dans ma région, mais que dois-je penser de cette personne ? »

Ce qui caractérise un tel profil, c'est le doute qui le ronge, d'où ses nombreuses questions et une certaine démesure verbale : il parle beaucoup, aux autres et à lui-même, sans vraiment (s')écouter. Par la fébrilité de sa parole et sa pensée analytique, il cherche à éviter de perdre la maîtrise mentale de ce qu'il vit. Il appréhende l'avenir qui est le lieu de tous les dangers, d'où sa difficulté à se décider pour un changement.

Généralement, ce genre de profil humain n'a pas de problème particulier à vouloir mieux se connaître (1<sup>ère</sup> qualité), car il est plutôt friand de formations en développement personnel et en plus, par nature bien disposé à faire appel à un coach, puisqu'il aime demander conseil. Mais il lui manque pour l'instant la deuxième d'une personne faite pour être coachée, la volonté d'évoluer en dehors de ses propres sentiers battus, d'explorer l'inconnu, de prendre le risque de l'insécurité et d'avancer. En l'occurrence, son doute sur la probité du coach n'est qu'un subterfuge permettant de « compliquer », et donc de retarder, la prise de décision plus fondamentale sur le changement d'orientation professionnelle.

Nous sommes confrontés ici au phénomène que décrit Paul Watzlawick en parlant des niveaux logiques de changement : « pour passer, par exemple, de l'immobilité au mouvement, il faut faire un pas en dehors du cadre théorique de l'immobilité. A l'intérieur de ce cadre, le concept de mouvement ne peut pas apparaître. »<sup>2</sup> Tant que notre chef d'entreprise demeure à l'intérieur de sa problématique (quelle nouvelle activité professionnelle choisir ? comment changer ? à quel coach faire confiance ?), il risque de multiplier les réflexions et les démarches intermédiaires qui ne feront que prolonger son doute initial. Dans un tel cas, « faire confiance » est bien, certes, mais n'opère pas encore le changement souhaité. Car même si une telle personne effectue une démarche de coaching (prouvant par là qu'elle a au moins réussi à résoudre son dilemme quant à la probité du coach), rien

n'assurera le succès de cette démarche tant qu'elle ne sera pas prête à considérer sa problématique, avec l'aide du coach, de l'extérieur de son champ de vision habituel. Pour cela, il lui faudra, au-delà de la confiance, du courage.

Après moultes hésitations, ce chef d'entreprise a effectivement entamé une démarche de coaching. Quelques mois plus tard, il relève : « Le coaching m'a beaucoup aidé à voir plus clair dans mes aspirations professionnelles et je fais maintenant des offres d'emploi ciblées. Mon coach m'a donné les outils nécessaires; maintenant c'est à moi de jouer. »

#### **4. Du coaching ? Je suis mon propre coach !**

Une dernière qualité essentielle de la personne coachée est illustrée par le (contre)-exemple de ce responsable d'un grand service public de 48 ans. Plusieurs fois déjà, le plus téméraire de ses collaborateurs lui a suggéré une démarche de coaching, pour améliorer le climat général dans le service. En effet, la plupart de ses subordonnés ont peur de ses explosions de colère et se sentent brimés par sa réticence presque malade à déléguer même les tâches les plus simples : tout ce qui sort du service doit obligatoirement passer par son contrôle étouffant. Ne cherchons toutefois aucune malveillance derrière ce comportement, car ce chef de service croit sincèrement être ainsi très attentif à son entourage, sans se rendre compte qu'à cause de son tempérament, personne n'ose lui dire la vérité.

Un tel profil de personnalité se rencontre fréquemment à la tête de nos PME : souvent fondateur de l'entreprise, ce type de manager déplace des montagnes pour faire avancer « sa boîte », avec la force (mais aussi la délicatesse, hélas) d'un bulldozer. Très paternaliste, irascible et doué d'un sens de la justice aussi puissant que subjectif, il explose à toute occasion et sème la terreur autour de lui pour dénoncer tel dysfonctionnement ou désigner le « coupable » de tel autre manquement. Il fuit toute manifestation de faiblesse et se sent investi d'une force qui le rend invincible devant les aléas du baromètre économique et les défis de son temps.

Tout ceci ne constitue pas encore un empêchement pour une telle personne à être coachée, même si son coach a intérêt à être lui-même une personnalité bien trempée pour lui faire face. Ce qui rend les semblables de notre chef de service inaptes au coaching, c'est plutôt leur conviction intime de n'avoir besoin de personne pour s'en sortir, de pouvoir en toute circonstance se débrouiller tout seul. Ce qui manque en l'occurrence, c'est une réelle demande d'accompagnement. Voilà notre troisième qualité, négativement résumée par le proverbe « On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif ».

Notre chef de service est loin d'être un âne pourtant, et il lui arrive de porter un regard lucide sur sa situation en entreprise et celle de ses collègues (qualité 1), tout comme il lui vient parfois le désir de changer, de dire et faire les choses autrement (qualité 2). Mais il considérerait comme une

faiblesse de sa part de s'adresser à quelqu'un d'autre pour résoudre un problème qui lui appartient, et cette croyance limitante fait de lui quelqu'un qui n'est pas (encore) fait pour être coaché.

Il arrive que ce type de personnalité fasse néanmoins appel à un coach, soit parce qu'il y est contraint par un supérieur, soit parce qu'il finit par céder à la demande insistante d'un proche, et l'on se trouve alors devant ce que Vincent Lenhardt appelle respectivement une « antidemande » ou une « non-demande ». L'antidemande consiste à faire appel à un coach dans l'espoir plus ou moins conscient que son intervention ne convienne pas, ce qui permettra à la personne coachée de prouver que le coach est mauvais (désignant au passage un coupable de plus) et, surtout, de se déculpabiliser de n'avoir pas encore résolu le problème de départ. La non-demande, quant à elle, consiste en l'absence de réelle motivation chez la personne coachée, qui a fait appel au coach uniquement parce qu'on lui a suggéré de le faire, sans être convaincue qu'il y a vraiment un problème à résoudre ou des performances à améliorer.<sup>3</sup>

Dans les deux cas, une démarche de coaching ne serait qu'une mascarade à éviter à tout prix tant que la volonté de bénéficier du dynamisme de la relation humaine « coach-coaché » fait défaut. La seule attitude qui fait surgir cette volonté est celle d'abandonner la conviction d'avoir raison, ce qui ouvre la voie à l'innocence de l'humilité qui rend la personne réceptive à l'interaction avec un coach.

Ce chef de service n'a pas encore suivi le conseil de son collaborateur et continue à naviguer en solitaire. Quelques mois plus tard, il affirme : « Le coaching, c'est l'avenir du management, j'en suis persuadé. Mais moi, coaché par un quidam qui n'y connaît rien à mon service ? Cela fait vingt ans que je suis mon propre coach ! Les coachs externes, c'est comme les consultants : moins on s'y frotte, mieux ça vaut, non seulement pour soi, mais aussi pour les finances de l'entreprise ! »

## 5. Conclusion

Nos trois portraits pris sur le vif ont mis en lumière trois qualités essentielles de la personne « faite pour être coachée » et par là même, trois conditions d'une démarche de coaching qui soit bénéfique pour le coaché tout d'abord, mais aussi pour son coach. En résumé, il importe que :

- § la personne aspire à *un regard de vérité sur elle-même*, sur sa situation et sur son environnement ; la vertu de l'*authenticité* l'aide à y parvenir ;
- § la personne ait la volonté d'*évoluer en dehors de son cadre référentiel habituel* ; la vertu de *courage* lui permet de s'en approcher ;
- § la personne ait *une réelle demande d'accompagnement* ; la vertu d'*humilité* la met dans les bonnes dispositions pour cela.

Chacun de nous peut avoir des appréhensions momentanées face au coaching, et c'est bien naturel. Mais en fin de compte, *tout le monde est fait pour être coaché*, dès l'instant où il y a un authentique désir de vérité, le courage d'évoluer et la demande sincère d'être accompagné, pendant un temps, sur le chemin de la vie professionnelle ou privée.

#### NOTES

- 1 FAGIOLI M.-C. (2002) : p. 62.
- 2 WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. (1975) : p. 25.
- 3 LENHARDT V. (1992) : p. 134.

#### Bibliographie

- FAGIOLI M.-C. (2002). *Coaching, vous avez dit coaching ?* Grolley, Les Editions de l'Hèbe.
- LENHARDT V. (1992). *Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du team-building*. Paris, INSEP Editions.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH, R. (1975). *Changements. Paradoxes en psychothérapie*. Paris, Editions du Seuil.