

# Cercle 15-18

## Le conseil dans le coaching : usages et abus

Dans toutes les formations de coach, la question des limites et des contours du coaching est posée, traitée, clarifiée et c'est bien normal puisque le métier de coach trouve sa place à l'intersection de beaucoup d'autres : consultant, conseil, formateur, psychothérapeute, manager, confesseur... Métier encore récent, décrié parfois à juste titre, convoité aussi car de bon rapport financier, il a besoin de se renforcer en s'opposant comme un adolescent rebelle a besoin de dire non. De sorte qu'il paraît très incorrect, voire iconoclaste d'essayer de trouver une justification et encore moins des bienfaits au conseil dans le coaching.

Pourtant, je suis bien certain que la plupart des coachs ont été amenés à donner un conseil à un moment donné de leur coaching, et parfois sans que la demande leur en ait été faite par le coaché. Beaucoup culpabilisent d'ailleurs et évoqueront ceci avec leur superviseur, mais certains n'auront même pas noté, remarqué ou même retenu cette transgression.

Alors, au delà des principes, des définitions et des questions de territoire, il est utile de poser la question : est-ce si grave de donner un conseil ? N'y a-t-il pas des situations où le conseil serait bénéfique au coaching ?

A notre sens, oui, le conseil est parfois bénéfique au coaché et au coaching. Pourtant, même quand ses effets sont heureux, l'usage du conseil révèle bien souvent une zone d'ombre du coach (ce qui finalement peut constituer un autre bienfait si ce dernier travaille avec). Systématisé, le conseil reste un outil castrateur antinomique de la démarche de coaching.

Le coaching évolue en permanence, de sorte qu'aujourd'hui des jeunes managers de trente ans y ont désormais recours. Pour certains parmi ces derniers, la réponse n'est pas appropriée : on demande alors que le jeune manager « aille se rhabiller » en suivant un parcours de formation adapté. Mais parfois, le coaching est la solution adaptée, combinée avec de la formation comme dans un accompagnement de prise de poste, par exemple.

Dans ces situations, le coach peut utiliser son expérience pour éviter au coaché de perdre du temps à combler un trou de formation ailleurs ou pour éviter de réinventer le fil à couper le beurre : quelques conseils pour préparer ou animer une réunion, pour formaliser une délégation seront utiles et ne nécessitent pas, on en conviendra, une maïeutique socratique élaborée.

Certains managers confirmés passent parfois à travers certaines mailles du filet de la formation managériale et il appert que pour eux également, des rattrapages ponctuels de formation soient utiles et nécessitent des apports de conseil pendant le coaching. S'ils ne sont pas trop importants et que le coach a la compétence pour cela, pourquoi s'empêcher de donner le conseil pertinent ?

Enfin, il y a des situations où le coach se met en danger et où le conseil relève de l'assistance nécessaire : conseiller au coaché de ne pas adresser immédiatement un mail vengeur à son N+1 semble salutaire, demander de prendre plus de temps de réflexion pour un recrutement mal préparé, bref ramener le coaché au bon sens quand les conséquences sont graves paraît légitime.

Gain de temps, efficacité, erreur manifeste du coaché, mise en danger de soi ou d'autrui semblent des justificatifs plausibles au conseil.

Pour autant, des garanties s'imposent dans ces cas : le conseil ne doit pas avancer masqué, il se dit conseil ; il est proposé au coaché, qui l'accepte, sans insistance, et une vraie liberté d'application est laissée au coaché sous peine de prise de pouvoir avérée. Enfin il est rare.

Malgré ces garde-fous, je pense que l'irruption du conseil dans le coaching pose question sur les zones d'ombre du coach. Car qui conseille chez le coach, quelle partie de lui-même s'exprime et évite ainsi le temps du questionnement, de la réflexion si important pour le coaché ? Qui parle ? Est-ce :

- Son côté yang, émissif, son animus actif et opératoire, qui préfère dire plutôt que questionner, agir et faire plutôt qu'attendre. Le métier de coach est un métier de réception surtout, yin et féminin en dominante. Il n'est pas facile à un coach cinquantenaire, ancien patron et professionnel sachant de s'abstenir d'émettre le conseil évident plutôt que de tourner autour du pot.
- Son pragmatisme aussi peuvent le conduire à abuser du conseil : l'enjeu du coaching est d'atteindre des objectifs ambitieux dans une contrainte de temps forte. Il préférera gagner du temps ou se ménager un bilan de coaching avec beaucoup d'actions réalisées pour obtenir la reconnaissance des parties présentes et s'assurer une réputation de coach efficace.
- Sa composante mère protectrice pourra l'amener à vouloir éviter au coaché de vivre des dangers, des chausse-trappes. Eh oui, comme pour nos enfants, il faut savoir accepter que nos coachés fassent des erreurs et que ça se voit, alors même qu'ils sont accompagnés !

D'autres zones d'ombre peuvent être mises au jour au détour d'un conseil qui émerge subitement : le manque de reconnaissance, d'estime de soi, les peurs de l'échec, de l'insécurité financière, du rejet, seront révélées. Et comme la réalité est complexe, de telles intentions inconscientes égocentrées peuvent aboutir pourtant à des bienfaits immédiats pour le coaché. On ne peut juger un coaching qu'à ses fruits.

En conclusion, l'incursion du conseil dans le coaching me semble devoir toujours être questionnée en supervision, quelles que soient les bonnes raisons qui l'ont justifié. Attention aussi aux conseils maquillés en questions de coaching manipulatoires !

Pour des bénéfiques souvent mineurs, il y a un risque majeur de détournement de l'essence du coaching qui est toujours le développement de la conscience réflexive du coaché, par delà les objectifs affichés. Si nous agissons comme le ferait son N+1 par la voie du conseil, nous perdons notre posture différente, et ce décalage, c'est tout ce que nous possédons. Nous devons être cohérents avec ce but et toujours favoriser plus de réflexion et de discernement chez le coaché à un moment où la pression des objectifs, des clients et des marchés, toujours plus intense, l'affligent et conspirent à lui nuire.

Arnaud Constancias

*Article publié en septembre 2011 dans le cadre du Cercle 15-18, cercle de réflexion de coachs confirmés en lien avec les décideurs des grandes organisations françaises.*