

LA POSTURE DE COACH

François Delivré

Auteur du « métier de coach »
Co fondateur et directeur associé
de l'Académie du Coaching

Résumé de la conférence prononcée
à l'ICF le 4 décembre 2003

1 - Extrait du « Petit Robert »

POSTURE (1588 it. *postura*) ♦ 1° didact. Attitude particulière du corps. V. **Position**. - *Cour.* attitude peu naturelle ou peu convenable. Dans une posture comique, ou obscène. « *Quand il était las de cette posture, il se levait.* » ♦ 2° Fig. (vieilli ou littér.) Situation d'une personne. V. **position condition situation**. Mod. *Etre, se trouver en bonne ou mauvaise posture* : dans une situation favorable ou défavorable. *La chute du gouvernement l'a mis en mauvaise posture.* « *Un duel met les gens en mauvaise posture.* »

2 - Posture : un mot à la mode

Malgré la définition peu reluisante du *Petit Robert*, le mot a acquis récemment ses lettres de noblesse, essentiellement par référence aux « postures » adoptées par les sages orientaux lors de leurs méditations. Le mot est ainsi couramment utilisé en yoga. Il s'agit alors d'une attitude non seulement physique, mais aussi psychologique, voire spirituelle. C'est l'attitude extérieure et intérieure d'une personne en vue d'un certain but. Dans la culture actuelle du coaching, le mot semble être couramment utilisé en ce sens. Il se distingue alors des compétences, de quelque ordre que soient ces dernières (compétences de diagnostic, de processus relationnel ou « d'intervention »¹.)

3 - La posture professionnelle

Nous retrouvons cette disposition du corps et de l'esprit dans nombre de professions. Un pêcheur en haute mer, un ingénieur qui fait sa visite de chantier, un diplomate qui reçoit un autre diplomate etc. adoptent ainsi une certaine « posture » différente selon les professions. Dans le domaine de la relation d'aide (au sens large), la « posture » d'un médecin qui reçoit son client n'est pas la même que celle du dentiste, celle de l'assistance sociale n'est pas la même que celle de l'avocat, celle du thérapeute n'est pas celle du psychiatre. Osons une hypothèse : la « posture professionnelle » se caractérise par un certain état de vigilance qu'adopte le professionnel lorsqu'il fait son métier. De ce point de vue, une question que tout coach pourrait alors se poser pour expérimenter ou améliorer sa posture serait celle de sa vigilance *juste avant* l'entretien. A ces instants, le coach est bien entendu lui-même mais il se prépare pourtant à « faire son métier » en adoptant une certaine attitude professionnelle qu'il gardera peu ou prou tout au long de la séance, une « posture de coach. »

4 - Trois éléments pour la posture du coach

Ecartons tout d'abord certaines composantes du professionnalisme qui ne font pas vraiment partie de la « posture ». Ainsi en va t-il des compétences soit relationnelles (les sept « fondamentaux » si l'on se réfère au livre « Le métier de coach ») ou des compétences en diagnostic et méthodes d'intervention (sur le « curseur » des problématiques). La « posture » comprend des éléments plus impalpables, bien plus difficiles à évaluer objectivement et pourtant bien réels.

¹ Dans ce résumé, le mot d'intervention » sera pris dans un sens large. Il s'agit de ce que le professionnel de la relation d'aide (et en particulier du coaching) décide de faire ou dire (ou ne pas faire ou ne pas dire) avec la personne aidée. La parole, le questionnement, le silence, la reformulation, le recadrage etc. sont des « interventions ».

- Le premier élément est le « **génie** » personnel du coach. Il s'agit du style qu'il (ou elle) adopte et dans lequel il trouve sa puissance personnelle. Pour certains, ce sera le « punch ». Pour d'autres, la sagesse. Pour d'autres encore, la finesse et la subtilité. Mais, dans l'utilisation de soi-même, gare à ne pas confondre le « génie » avec le « héros de fer blanc » ! Le travail de développement personnel du coach, doublé d'une formation spécifique au coaching, vise à rendre le coach clairvoyant à cet égard. .
- Le second élément est constitué des qualités, talents, dispositions etc. qui sont **communes à toute relation d'aide**. Ainsi en va t-il :
 - de l'écoute
 - du respect de la personne aidée
 - de l'acceptation de sa personne « telle qu'elle est », en excluant tout jugement
 - du souci de laisser à la personne (voire l'aider à développer si nécessaire) sa conscience, sa liberté de jugement et de décision, bref son « autonomie »
- Le troisième élément est (ou serait) spécifique de la relation dite « de coaching », c'est à dire **commun à tous les coachs** et **distinct des autres formes de relation d'aide**. C'est là que les choses deviennent difficiles, car nombre de caractéristiques de la « posture professionnelle spécifique de coach » se retrouvent en fait déjà dans les caractéristiques générales de la relation d'aide. Mon expérience de coach **d'entreprise** m'indique pourtant que ces spécificités existent. Ce sont :
 - la conscience de la durée limitée du coaching qui influence notablement la façon de travailler ;
 - le souci, plus prégnant que dans les formes usuelles de relation d'aide, que le coaché trouve lui-même sa solution ;
 - l'existence, dans la plupart des coachings, d'un contrat avec l'entreprise « payeuse » (contrairement aux autres formes de relation d'aide où c'est la personne qui paie elle-même) ;
 - la prise en compte du système professionnel global dans lequel le coaché est inséré (par exemple la culture d'entreprise)
- par voie de conséquence, la nécessité pour le coach de se situer au carrefour de plusieurs approches allant de la psychologie au diagnostic organisationnel (ce qui nécessite de sa part l'usage de compétences bien moins utiles dans les autres formes de relation d'aide.)

5 – « Etre coach », une posture ?

Souhaitons-le. La profession naissante de coach semble en effet avoir besoin de deux types de consensus :

- un consensus sur les compétences fondamentales du coach afin d'asseoir la crédibilité de la profession auprès des entreprises et peut-être un jour des pouvoirs publics
- un consensus sur la « posture spécifique de coach » qui lui permette de nouer un dialogue fructueux avec les autres professionnels de la relation d'aide, notamment les thérapeutes.

