

## LEGITIMITE DU COACH, LEGITIMITE DU COACHING

François Delivré  
Auteur du « Métier de coach »,  
Co fondateur et directeur associé  
de l'Académie du Coaching

### 1) Une légitimité qui ne va pas de soi

Pour certaines professions qui ont acquis droit de cité, la question de la légitimité ne se pose pas vraiment, sauf dans certaines occasions où elle est remise en cause du fait d'abus de tel ou tel professionnel. Ainsi en va-t-il d'un enseignant de l'éducation nationale dont on ne conteste pas la légitimité à transmettre ses connaissances, d'un médecin, d'un notaire etc. Il en est de même dans le domaine politique où, tout en pouvant avoir des opinions contraires à celles d'un élu, on ne remet pas en cause sa légitimité fondée démocratiquement.

Pour une profession naissante telle que le coaching, les choses ne se passent pas ainsi. La légitimité d'une personne qui se dit coach ne va pas de soi, pas plus que la légitimité de la profession, son « droit de cité ».

Cet article vise à préciser les diverses sources de la légitimité sous les deux aspects de la légitimité du coach d'une part, de la légitimité du coaching de l'autre.

### 2) La définition du dictionnaire

***Légitime : 1) qui est fondé en droit, en équité, juridiquement fondé, consacré par la loi ou reconnu conforme au droit. 2) qui est équitable, juste, mérité.***

Etre légitime, pour un coach, se serait donc : « avoir le droit de ».

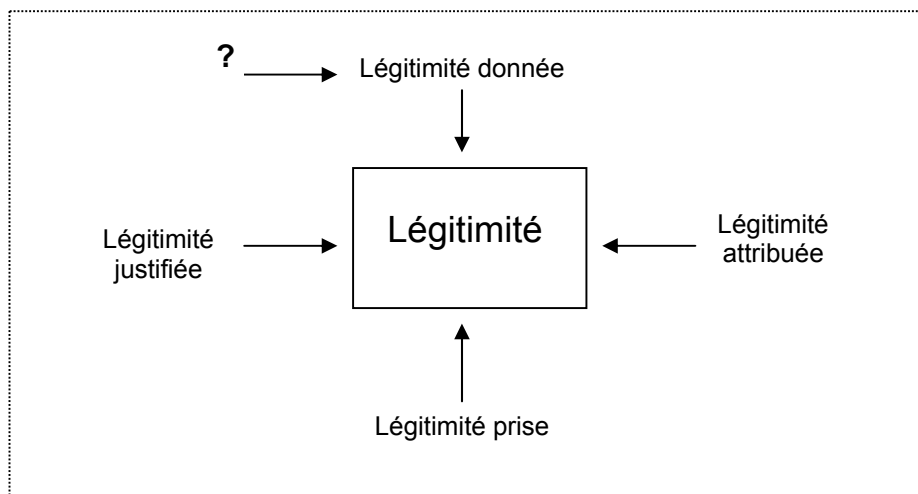
Le droit de quoi ? Essentiellement, celui d'exercer son métier auprès d'un client, avec tout ce que cela comporte comme « droit à questionner » ou plus largement comme « droit à intervenir » auprès de lui. Mais « le droit de... », c'est aussi le droit de se dire coach, l'appellation professionnelle.

Pour le coaching en tant que profession, « être légitime » serait avoir acquis un « droit de cité » au niveau social. Cela signifierait que la société (prise dans son ensemble) reconnaîtrait alors que l'existence de notre métier répond à des besoins sociaux suffisamment importants et spécifiques pour que, autour d'eux, se construise une profession prise au sérieux.

### 3) Sources de la légitimité d'un coach

Prenons une image : la légitimité d'un coach est semblable à une plaine dans laquelle le coach exerce son métier. Quatre rivières irriguent cette plaine et permettent au coach de disposer ou non de légitimité. Ce sont :

- La légitimité **donnée**
- La légitimité **attribuée**
- La légitimité **justifiée**
- La légitimité **prise**



#### La légitimité donnée (ou refusée)

La légitimité professionnelle « donnée », c'est lorsque quelqu'un (personne ou institution) dit : « Je vous donne le droit d'exercer le métier de ... » (*suit l'appellation du métier*). En France, beaucoup de professions ou positions sociales reçoivent leur légitimité des pouvoirs publics par le biais des diplômes ou autres reconnaissances publiques : infirmières, médecins, avocats, ingénieurs, maires, députés, professeurs, psychologues etc. Actuellement, pour les coachs, il n'existe aucune habilitation officielle donnée par les pouvoirs publics.

Pourtant, dans notre profession naissante, on peut déjà distinguer deux types de légitimité « donnée » par des institutions.

En premier lieu, on trouve les **associations professionnelles et les écoles** qui délivrent, après vérification, une habilitation. Celle-ci prend diverses appellations : titularisation, accréditation, certifications etc. La question immédiate est évidemment : « de quel droit ces organismes délivrent-elles ces habilitations ? » La question de la légitimité se déplace alors du coach habilité vers les associations professionnelles et les écoles qui l'ont habilité. Il n'est pas équivalent d'avoir été adoubé par l'école de M. Trucmuche, inconnu, ou par celle de M. Duchemolle dont tout le monde parle (à tort ou à raison). Notons que certains coachs ont tendance à survaloriser leur « diplôme » obtenu auprès d'une école ou d'une association (surtout si les trois autres sources de légitimité sont faiblardes).

D'autres, au contraire, dédaignent ce type de légitimité.

La seconde « légitimité donnée » est essentielle : c'est le **mandat** donné par le client lui-même, c'est-à-dire le coaché lui qui nous dit en substance: « Je vous donne le droit, à vous coach, d'agir auprès de moi par vos questions, vos interventions etc. » Le client, c'est aussi l'entreprise lorsqu'elle confie à un coach le soin de mener une intervention en lui disant en substance : « Je vous donne le droit d'agir auprès de untel en le questionnant etc. »

Citons un cas particulier : celui de cabinets conseils peu scrupuleux qui, ayant des demandes de coaching de la part de clients, demandent à leurs consultants d'intervenir sans que ces derniers disposent d'autres sources de légitimité (notamment la formation). Cette situation, assez fréquente il y a quelques années, tend à disparaître. La légitimité donnée peut également être « refusée ». C'est le cas lorsqu'une association ou une école n'accordent pas à un coach leur habilitation.

### **La légitimité attribuée (ou déniée)**

La légitimité attribuée, c'est lorsque des tiers non directement concernés portent un jugement sur le professionnalisme d'un coach. Citons comme tiers : les anciens clients, les journalistes, les autres coachs et ce que l'on appelle d'une façon assez vague la « profession ». Ici, être légitime, c'est avoir bonne réputation. Ne pas l'être, c'est avoir mauvaise réputation.

Une réputation peut se construire sur des éléments objectifs, mais pas forcément. Un coach qui a écrit un article ou un livre sur le coaching, ou un autre qui sait se faire citer dans les magazines ou les médias, un troisième qui parle bien en public et prononce des conférences etc. peuvent être de bons professionnels. Pourtant leur réputation n'est pas obligatoirement liée à un haut niveau de professionnalisme lorsque ce coach se retrouve en séance face à un coaché.

La réputation se construit aussi à partir des références professionnelles qui constituent un élément plus tangible de la « légitimité attribuée ». Un coach qui a quelques dizaines de coachings à son actif acquiert du même coup une certaine légitimité, mais pas forcément une légitimité certaine. On peut ainsi imaginer un coach disposant d'un remarquable talent commercial et qui, de ce fait, engrange des contrats dans lesquels il se révèle en fait être un médiocre professionnel.

Citons enfin une dernière composant de la légitimité attribuée : les tarifs. Pour certains clients, un coach qui demande des tarifs élevés se voit du même coup attribuer, par projection, une forme de légitimité (« s'il a des bons tarifs, c'est qu'il est excellent »).

### **La légitimité justifiée**

Pourquoi utiliser l'adjectif « justifié » qui sonne désagréablement à certaines oreilles ? Ce qui est en jeu ici, ce sont les compétences professionnelles qu'un coach devrait pouvoir « justifier » auprès d'autres professionnels. Cette « justification » est bien sûr en lien avec la légitimité « donnée » par des écoles ou associations professionnelles qui demandent (ou devraient demander) justement aux candidats, lors des habilitations, de « justifier » leur savoir, de démontrer leur savoir-faire, et enfin de démontrer qu'ils ont les qualités personnelles pour exercer le métier.

Dans « le métier de coach », j'ai distingué trois composantes essentielles du professionnalisme de coach :

- La compétence de diagnostic à quatre niveaux : la personne du coaché, les relations qu'il entretient avec son entourage, les processus de groupe dans lesquels il est engagé et enfin le système complexe que constitue son entreprise. Le coach doit savoir qu'un problème apporté par le coaché ou son entreprise à l'un des ces quatre niveaux peut en fait se situer à un autre niveau.
- Le savoir faire en entretien qui nécessite la maîtrise de certaines « compétences fondamentales » comme par exemple l'analyse de la demande, la capacité à établir un contrat, ou celle à jongler entre son propre cadre de référence et celui du coaché, la « position méta » etc.
- L'utilisation par le coach de sa propre personne, ce qui suppose un degré élevé de conscience de soi, de vigilance personnelle et d'une certaine « qualité d'être » grâce à laquelle peuvent se déployer les talents (voire le « génie ») du coach)

La légitimité « justifiée » est relativement objective puisque les professionnels de même niveau qui en disposent peuvent débattre de la façon dont ils mènent leurs interventions. Elle est bien sûr décriée par les coachs qui n'en disposent pas et qui ont alors tendance à appuyer leur légitimité sur les trois autres sources, en particulier la légitimité « prise ».

### **La légitimité « prise » (ou pas...)**

Prendre sa légitimité, c'est se donner le droit d'exercer le métier, et/ou de se dire coach. Ici, plus question de se justifier de quoi que ce soit ! Le coach se dit : « Les diplômes, c'est relatif ! Les références client, cela ne prouve rien ! Le recours aux compétences, cela cache un manque d'assurance ! Non, ce qui compte, c'est que je me sente coach, que je me dise coach, et que je me donne le droit, moi, d'exercer auprès des clients. Coacher, c'est être coach. Point. »

Cette auto-légitimation est la meilleure et la pire des choses pour quelqu'un qui veut « faire du coaching ».

Pour le meilleur, elle donne au coach une autorité personnelle (au sens de « faire autorité ») et une puissance intérieure qui seront, en séance de coaching, d'un intérêt considérable.

Pour le pire, elle est pour un coach (ou qui se dit tel) le symptôme parfois très grave d'une pathologie personnelle de « toute puissance », celle-ci risquant d'entraîner des conséquences dommageables pour le coaché.

A l'inverse, on voit des coachs qui, tout en disposant d'une réelle légitimité sous les trois autres aspects (donnée, attribuée ou justifiée) continuent d'être taraudés par leur « droit » à exercer le coaching.

La façon dont un coach prend ou non ce type de légitimité est très liée aux éléments de conscience de soi, vigilance personnelle et « qualité d'être » dont nous parlions ci-dessus pour la légitimité « justifiée ».

Un coach ne construit pas sa légitimité professionnelle à partir d'une seule source. C'est un processus en spirale, qui prend du temps, et dans lequel chaque accroissement de l'une des quatre sources renforce les autres.

#### **4) Attitudes par rapport aux diverses sources de légitimité**

L'hypothèse est la suivante : un manque de légitimité dans l'une des quatre « sources » a tendance à être compensé par une survalorisation des trois autres. Ainsi :

- Un coach « non diplômé » d'une école peut avoir tendance à s'appuyer, pour être légitime, sur ses références et/ou sa notoriété.
- Un coach « diplômé », mais qui n'a pas beaucoup de clients, peut mettre en avant son habilitation.
- Un coach qui n'est pas à l'aise avec certaines compétences du métier peut montrer une tendance à survaloriser l'auto proclamation de coach.

#### **5) Légitimité du coaching**

L'approche de la légitimité par les quatre sources permet également de mieux cerner ce qu'est la légitimité non plus du coach, mais de la profession de coach. Ici, la question est : « Cette profession a-t-elle ou non droit de cité, et pourquoi ? »

##### **La légitimité donnée au coaching**

Elle n'existe pas au niveau officiel puisque les pouvoirs publics ne reconnaissent pas pour l'instant le coaching, que ce soit pour le permettre ou en limite les abus. Cette absence de reconnaissance n'est pas surprenante : tous les nouveaux métiers ont commencé de cette façon et n'ont reçu d'onction officielle que lorsque la « profession » s'est sentie suffisamment forte pour se faire reconnaître par les pouvoirs publics.

La légitimité donnée existe par contre au niveau des clients, en particulier des entreprises pour lesquelles le coaching devient une pratique sinon courante, du moins autorisée, parfois même valorisée. La création de postes de « responsables du coaching » dans certaines entreprises va en ce sens. Ces entreprises, indéniablement, confèrent au coaching une partie de sa légitimité.

##### **La légitimité attribuée (ou non) au coaching**

De façon très confuse et diverse, la société se pose vis-à-vis du coaching la même question que pour toute profession : « ce métier répond-il à un besoin social ? » Dans le cas du coaching, la question devient : « ceux qui ont recours au coaching réussissent-ils mieux que les autres ? Sont-ils plus heureux, plus efficaces ? Etc. »

Cette question est reprise essentiellement par les médias. Le coaching trouve ainsi une partie de sa légitimité du simple fait « qu'on en parle ». Chacun y va de son opinion, étant « pour » ou « contre », sans réflexion approfondie.

D'autres sous-ensembles sociaux contribuent à renforcer la légitimité du coaching. Citons par exemple les personnes en formation qui, par leur volonté de se former au métier, apportent elles-mêmes au coaching, de façon systémique, une certaine valorisation. « Puisque des gens se forment, pourrait-on dire, c'est que ce métier existe bel et bien ». A l'inverse, certains autres sous ensemble sociaux sont beaucoup plus dubitatifs, voir critiques. Ainsi en va-t-il d'une partie des psychologues, thérapeutes ou psychiatres, ou encore de certains dirigeants qui continuent à dire que le coaching est inutile.

### **La légitimité justifiée (ou non) du coaching**

Ici, la société (le tout venant des gens) pose à la profession les questions suivantes « Quel est le cœur de votre métier ? Comment procédez-vous ? Qu'est-ce qu'il faut savoir ou savoir faire pour exercer ce métier ? » Et aussi, question plus délicate « Comment faites-vous le ménage dans votre profession ? » La société (les gens en général) a besoin d'être rassurée et de pouvoir vérifier que les éventuels charlatans sont mis à l'écart par les professionnels eux-mêmes.

La création d'associations professionnelles répond en partie à ces interrogations. En partie seulement, car notre profession naissante n'a pas de réponse cohérente et commune à la question des compétences nécessaires pour exercer le métier de coach. Chaque école à la sienne, chaque association de coachs également, avec parfois de profondes divergences. Cette hétérogénéité de compétences et de pratiques gêne considérablement la mise en place d'une légitimité de la profession.

### **La légitimité prise par la « profession »**

L'histoire du coaching en France a été faite d'écoles qui s'autoproclamaient, d'associations qui s'autoproclamaient, de coachs qui autoproclamaient leur profession. Il fallait sans doute en passer par là, au début. Pourtant, on le voit bien, les coachs ne peuvent pas à eux tout seuls déclarer que le coaching est légitime. Comme pour la légitimité du coach évoquée ci-dessus, la mise en place d'une légitimité du coaching est un processus en spirale, chaque source de légitimité confortant les autres au fur et à mesure.