



COMMENT ÉTABLIR ET RENFORCER SA LÉGITIMITÉ D'INTERVENANT ?

Notre métier, l'accompagnement, suppose une interdépendance entre le coach et son/ses client(s).

Les clients ont besoin du coach tout autant que le coach a besoin d'eux, pour être coach.

Il y a donc un fort enjeu du côté de notre capacité à créer et maintenir des relations de confiance et de partenariat avec nos clients-prescripteurs.

Je fais l'hypothèse que beaucoup se joue au niveau de la légitimité : quelle que soit notre compétence réelle, apparaître comme un interlocuteur légitime pourrait être la condition première pour que des missions de coaching nous soient confiées, dans chacune des organisations où nous avons un point de contact.

Sur quoi se fonde donc notre légitimité et quelles stratégies pouvons-nous développer pour la renforcer ?

Cette question me semble d'autant plus importante qu'elle résonne avec deux autres sujets :

- Au niveau macro : la légitimité du coaching, en tant que technique d'intervention dans les organisations,
- Au niveau du reflet : la légitimité des dirigeants et managers, qui est souvent au cœur des thématiques explorées en coaching, quand elle n'en est pas un objectif explicite.

Voici quelques réflexions à ce propos, formulées par un coach indépendant (en l'occurrence, moi-même) et un coach interne (Agnès Jousselein).

QU'EST-CE QUI NOUS AUTORISE ?

Une approche de la légitimation du coach à partir du triangle Rôle/Personne/Statut

A mes yeux, ce triangle met en évidence trois axes de travail majeurs en vue de renforcer ma légitimité.

Axe 1 : Travail de légitimation par la démonstration de l'intégration des attendus du Rôle : « capacité à (bien) pratiquer le coaching ». (Cela recouvre des aspects objectifs et exprimables). Il sera par exemple question de formation spécifique au coaching, de référentiels théoriques et pratiques d'intervention, techniques et outils maîtrisés, réflexivité et capacité à expliciter ce que l'on fait, supervision régulière, éthique et déontologie, références et recommandations clients, etc.

Axe 2 : Travail de légitimation de la Personne : capacité à « être coach » (aspects principalement infra-verbaux). Il sera par exemple question de capacité à entrer en relation rapidement avec ses interlocuteurs, présence, congruence et alignement, contenance, singularité assumée, image, réputation et réseau, etc.

Axe 3 : Travail de légitimation par le Statut : autrement dit les « titres ». Il sera par exemple question de diplômes, accréditations et certifications, distinctions, publications, mais aussi de juste valorisation du parcours professionnel passé, etc.

(>>> Suite en page 2)



QU'EST-CE QUI NOUS AUTORISE ? (suite)

Une approche de légitimation du coach à partir de la typologie de Max Weber

Au 19^{ème} siècle, Max Weber a distingué 3 types de légitimité (dans le champ politique) :

- La légitimité traditionnelle, fondée sur une forme de transcendance (Ex : le Roi, avec le rite du sacre),
- La légitimité charismatique, fondée sur les qualités intrinsèques et l'autorité personnelle du leader,
- La légitimité rationnelle-légale, fondée sur une modalité objective de désignation du chef et sur sa capacité à faire fonctionner/gérer un système existant.

Cette typologie a été souvent critiquée, et encore récemment, par le sociologue Mattei Dogan*, qui la trouve obsolète « parce que les sources auxquelles elle s'abreuve sont taries. ». En effet, les régimes monarchiques sont quasi-inexistants de nos jours : la légitimité traditionnelle n'a plus lieu d'être. Par ailleurs, les régimes fondés par des leaders charismatiques sont rarissimes ; quid de cette forme de légitimité ? Du coup, on constate dans le monde contemporain, une montée en puissance de la 3^{ème} catégorie (légitimité relationnelle-légale) par simple disparition des deux premières.

Malgré ces limites, une transposition de cette typologie sur les mécanismes de légitimation des coaches me semble intéressante.

- La légitimité traditionnelle du coach pourrait être liée à sa « filiation » (« Dis-moi qui t'a formé et je te dirai quel coach tu es. »). *Exploration : D'où tiens-tu ta vocation ? Qui t'a inspiré(e) ? Qui t'a inculqué l'esprit du coaching ?*
- La légitimité charismatique du coach coïnciderait avec son impact personnel, sa capacité à susciter la confiance et l'engagement à ses côtés, mais aussi à être porteur d'innovation. Cette dimension a sans doute été forte aux début du coaching, durant « l'ère des précurseurs » (titre du 1^{er} colloque de la SFCoach) lorsqu'une poignée de nouveaux entrants se sont fait un nom en introduisant le coaching (et eux avec lui) dans les organisations. *Exploration : Quel est ton impact personnel ? De quoi es-tu porteur ? Quels sont tes atouts relationnels et tes zones de progrès ? Qui parle de toi en bien et valorise ton travail ?*
- Enfin, la légitimité légale/rationnelle pourrait s'alimenter de son aisance à apporter des preuves (ou des gages) de sa capacité à faire bien son travail (références, expériences, formations, ...). Les coaches de la 3^{ème} génération (et au-delà) sont d'ailleurs soumis à de fréquentes demandes d'objectivation de leurs compétences. (voir, par exemple, la logique des processus d'accréditation ou de référencement). *Exploration : quels éléments objectifs peux-tu avancer pour témoigner de ton professionnalisme ?*

L'enjeu : dialectique conformation/distinction

Quelle que soit la grille de lecture à partir de laquelle je réfléchis à la question de la légitimité, je me sens confrontée, en tant que coach, à un paradoxe, qui (souvent) me met en mouvement. D'un côté, je dois me *conformer* : donner des gages dans mon sérieux, en lien avec les standards du marché et les repères d'une profession qui se construit. Si l'expression n'était pas aussi connotée, on pourrait appeler ça « être un coach *normal* »... De l'autre côté, je dois me *distinguer* de la masse de mes concurrents. Autrement dit : renforcer mes particularités, affiner mon style, en référence à un genre (une certaine famille professionnelle). Être un « coach d'exception » ?

Cette dialectique me semble infinie... et sans doute propre au travail du coach... lequel est continûment *en travail*. Ce travail n'alimenterait-il pas aussi sa légitimité ?

Valérie PASCAL (vpascal@passages-co.com)

* « La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques », M. Dogan. Revue internationale des sciences sociales- n° 196.

3 QUESTIONS À...

Pour ce numéro de la Lettre de l'Equinoxe, nous avons interrogé **Agnès Jousellin**, coach interne et Présidente de l'association de coaches internes In'Coach.

1. Comment vous y êtes-vous pris pour construire votre légitimité de coach interne ?

AJ : Dans mon entreprise, comme dans d'autres, il est important de construire sa légitimité de coach, certes, mais aussi et surtout celle du coaching interne lui-même.

Cela passe par différentes actions, à adapter néanmoins selon la culture d'entreprise :

- D'abord, identifier un allié pour soutenir cette démarche,
- Poser le cadre de cette activité de façon à rassurer les décideurs, prescripteurs, donneurs d'ordre. C'est à dire :
 - Préciser ce que le coaching interne est et ce qu'il n'est pas,
 - Différencier les coachs d'autres acteurs présents dans l'entreprise (psychologues, consultants, ...),
 - Préciser qui sont les coachs internes : comment ils sont formés, supervisés et sélectionnés (via un référencement interne éventuellement),
 - Exposer la déontologie (confidentialité, neutralité, supervision).
 - Connecter le coaching aux ambitions de l'entreprise et montrer qu'il s'agit d'un levier important (en matière de développement managérial, par exemple),
 - Mobiliser toutes les personnes qui peuvent être relais et parler du coaching interne.

Et puis, bien sûr, il faut pratiquer, faire du coaching et montrer les réussites.

Il est essentiel d'être attentifs à :

- Démontrer notre réactivité et notre professionnalisme,
- Être très rigoureux, notamment sur la déontologie. « Professionnels jusqu'au bout des ongles »,
- Bien rester à notre place et dans notre posture spécifique de coachs,
- Ne pas faire du coaching quand ce n'est pas adapté (et donc refuser certains coachings).

A partir de l'expérience, j'ai aussi mené un travail de pédagogie régulier, basé sur des témoignages, et des explications.

Pour faire tout cela, il faut être hyper-persévérant et très vigilant. Car à tout moment, tout le système peut s'effondrer.

2. Quelles ont été les principales difficultés et les bonnes surprises, selon vous ?

Du côté des mauvaises surprises, je mentionnerai d'abord les changements réguliers de personnes, de décideurs et de commanditaires. A chaque fois, il faut tout recommencer : expliquer, convaincre. Cela oblige à « remettre son ouvrage sur le métier » régulièrement. Mais l'avantage, c'est qu'on apprend et qu'on finit par avoir une longueur d'avance. C'est une spirale vertueuse !

Il y a aussi les difficultés de recrutement des coaches internes : il y a beaucoup de volontaires pour ces postes à temps partiel, mais leurs managers leur laissent peu de marges de manœuvre pour exercer leur mission de coach interne (manque de temps dégagé pour mener les interventions, notamment). Sur ce point, il a fallu qu'on démontre que la pratique du coaching développe chez les coaches des compétences utiles pour d'autres activités. Il y a enfin la question des moyens alloués : il est parfois difficile de se faire payer les supervisions, les formations, voire de préserver la confidentialité dans les reportings sur l'activité dont l'entreprise a naturellement besoin, mais nous y arrivons tous *in fine*.

(suite en page 4)

3 QUESTIONS À... (suite)

Mais les bonnes surprises ne manquent pas :

Les gens sont très preneurs. On a beaucoup de demandes. De plus en plus adaptées. Et puis, on vient nous chercher quand on ne sait plus quoi faire : ça montre la confiance que nous accordent les managers, même si nous faisons très attention aux coachings « de la dernière chance ».

Le respect de la confidentialité. Il n'y a pas de remise en cause de notre déontologie. On a su imposer l'idée qu'il y a un minimum requis sur lequel on ne peut pas transiger. On est vraiment aligné.

Des retours positifs qui montrent l'utilité de cette approche et reconnaissent la qualité de notre travail. C'est encourageant.

Enfin, il y a la reconnaissance graduelle par l'externe de notre posture et de nos façons de procéder.

3. A quels ajustements personnels cela vous a-t-il éventuellement invitée ?

AJ : Devenir coach m'a conduite à faire des sacrifices personnels. J'ai quitté mon premier métier et accepté du coup de tirer un trait sur ma carrière, mon statut, des éléments de rémunération, des signes de reconnaissance. Ce n'est pas négligeable. Cela conduit à faire des arbitrages, qui m'ont poussée à aller rechercher loin du côté du sens de cet engagement. (Ce métier, on le fait vraiment avec nos tripes.)

C'est très intéressant et j'ai beaucoup appris. Notamment, à aller chercher la reconnaissance et le plaisir là où je ne les trouvais pas avant : c'est-à-dire moins du côté du système que du côté du client. Maintenant, je sais aller chercher les mots qui font du bien.

Mes autres grands apprentissages ont été : le silence, la position basse, le lâcher-prise (par contraste avec une expérience préalable de manager). L'humilité, la confiance dans les autres, le fait de laisser la place au temps. Et puis aussi, le renoncement à l'idée de faire quelque chose d'exceptionnel pour toute la planète ! Depuis que j'ai fait ce pas là, mes coachings sont différents : moins poussifs, plus minimalistes, laissant de la place à la personne ou aux personnes.

Ça m'a remuée, oui !

www.incoach.fr



Source : <http://ungeekaladrh.com>



Passages & Co
43, rue Beaubourg. 75003 PARIS
Téléphone : 06 85 52 54 92
Courriel : vpascal@passages-co.com
Site web : www.passages-co.com
Blog : <http://valeriepascal.typepad.com/>

Déliez vos nœuds. Tissez vos liens !