

Coaching et médiation : quel rapport ?

Paru dans :
Dossier HRM n° 3, jobindex media ag, 2006

A première vue, rapprocher le coach du médiateur a de quoi surprendre : le premier noue une relation "à deux" (même si le coaché peut être un groupe) et se montre franchement partisan de son client ; alors que le second est en position de "tiers", cruciallement impartial.

Et pourtant, pratiquant la médiation depuis un quart de siècle et découvrant le coaching depuis quelques années, je suis frappé par les traits communs à ces deux activités.

D'abord une manière d'être

Coach comme médiateur, ce sont d'abord des manières d'"être". D'"être à l'autre", plus précisément. Toutes deux peuvent d'ailleurs se ranger parmi les "relations d'aide".

Parmi ces manières d'être communes au coaching et à la médiation, voici quelques traits que j'aimerais mettre en exergue.

- **La bienveillance** : J'y vois la pierre de base de tout l'édifice. Bienveillance envers le client, envers ses collaborateurs, supérieurs, subordonnés... envers son entreprise ou institution... Bienveillance envers l'humain en général.

Cette bienveillance est d'abord, philosophiquement, le garant d'une absence de violence dans la "danse à deux" (coaching) ou "à trois" (médiation) que nous menons. Gandhi n'a-t-il pas écrit : "Sous sa forme active, la non-violence s'exprime par la *bienveillance* à l'égard de tout ce qui vit."¹

Plus prosaïquement, la bienveillance correspond étroitement à **l'empathie** que je vais m'efforcer d'éprouver à l'égard du ou des clients : Comment puis-je "sentir leurs ressentis", m'y intéresser, me laisser toucher par eux (*toucher... pas noyer !*) ? De cette empathie dépend, j'en suis convaincu, d'abord la solidité du contact que je vais pouvoir établir avec ce ou ces clients ; ensuite la validité de l'aide que je vais pouvoir leur apporter.

En inversant le propos, j'ai à me poser la question de la bienveillance à chaque fois qu'on me sollicite soit pour un coaching, soit pour une médiation : Vais-je vraisemblablement pouvoir ressentir de l'empathie, montrer de la bienveillance, à l'égard du ou des clients et de tout le "système" dont ils vont me parler ?

Dans la négative, je pense que j'aurais à refuser le contrat. C'est par exemple le cas si l'entreprise pour laquelle travaille mon client potentiel, heurte fortement mes valeurs morales intimes ; ou si ce client lui-même me paraît n'avoir en tête que manipulations, oppressions et jeux de pouvoir... Comment contribuerais-je à renforcer ce que tout mon cœur, toute mon intelligence m'invitent à affaiblir ?!

- **La confiance** : L'art du coaching, comme celui de la médiation, se fondent sur la confiance envers le ou les clients ; forte, constante, et manifestée sans relâche : "le coaché est le champion", dit-on communément en coaching ; "ce sont les «médiateurs» qui ont les solutions", répond en écho la médiation. Cette confiance qui fait si souvent défaut aux clients, noyés qu'ils se sentent dans leurs difficultés (coaching), leur conflit (médiation). Cette confiance que le coach, le médiateur, auront pour tâche primordiale de leur rendre et de renforcer, par tous les moyens à leur disposition. D'où **la retenue** exigée du coach, de "ne rien faire que le coaché pourrait faire lui-même" (Bernard Besson). Tout comme le médiateur se retiendra - et que c'est dur !... - de souffler aux «médiateurs» les solutions qui lui sautent aux yeux.

- Moins fondamentale mais tout aussi utile, **la souplesse** va permettre au coach, comme au médiateur, de s'adapter à un terrain mouvant par nature, à la réalité changeante que vit le coaché mais aussi aux changements de ce coaché lui-même, de sa personne, de ses perceptions. D'où l'intérêt d'enrichir sans cesse notre "boîte à outils", et de nous demander à tout moment, en cours d'entretien : "quels outils pourraient-il m'être utiles dans les minutes qui viennent ?"

Mais au-delà du "que faire", la souplesse est d'abord un état d'esprit, prompt à la remise en question, acceptant le monde tel qu'il vient, les gens tels qu'ils sont - et même tels qu'ils se montrent.

¹ Gandhi, Young India, 1919-1922, Madras, S. Ganesan Publisher, 1924, p. 286.

Puis des moyens d'action

Parmi les principaux moyens d'action du coach comme du médiateur, j'en vois deux que j'utilise en permanence. Deux vraies clés.

- **Questionnement, reformulation et synthèses** : *Questionner*, c'est le côté "accoucheur" de nos activités. Comment permettre au bébé de sortir, sans l'abîmer à coups de forceps ? Autrement dit : Comment aider le client à expliciter sa pensée - ce qui lui permettra de la développer ou de l'approfondir à sa guise ; et, en médiation, ce qui rendra aussi possible à l'autre, l'adversaire, de comprendre son point de vue, sa réalité - ? Et comment ne pas influencer, appauvrir ou dévier cette pensée par des conseils, suggestions, interprétations, tout ce bazar envahissant qui guette à chaque instant la relation d'aide ?

Accoucheuses aussi, la *reformulation*, qui si souvent va permettre au client de capter des mots clés, des images en miroir, des effets produits par ses expressions... Et la *synthèse*, qui par sa concision l'aidera à percevoir l'essentiel - ou à réaliser le désastre de ses non-dits...

- **Mettre le futur au centre** : Coaching comme médiation se méfient du passé. Le passé, on peut s'y noyer - en témoigne la durée consternante de maintes psychothérapies classiques, hélas ! - . Notre but, c'est *agir sur le présent pour améliorer l'avenir*. Non pas un avenir abstrait, général... Le futur proche et lointain, perçu aussi précisément que possible, du client en relation avec son job et ses collègues (coaching), avec son adversaire du moment (médiation).

Le passé, on s'appuie dessus juste ce qu'il faut : principalement en évoquant "ce qu'il vous fait maintenant", les traces qu'il a laissées dans le présent objectif et - surtout - subjectif du ou des clients. Subsidièrement, on l'écoute lorsqu'on sent que le client a besoin d'en parler pour s'en libérer. Ecoute empathique... mais en principe quasi silencieuse : la frontière de la thérapie est toute proche, attention !

Entre deux, des manières d'agir

Reliant l'abstrait des *manières d'être* au concret des *moyens d'action*, les *manières d'agir* sont des "styles", des attentions portées sur telle ou telle dimension du travail. J'aimerais en citer cinq :

- **L'encouragement**, expression concrète et réitérée de la confiance sur laquelle j'insistais plus haut. C'est le fameux "tu *peux* le faire". Ce sont, aussi, des "autorisation" données à la personne en face de nous, à divers niveaux : droit de ressentir ce qu'elle ressent, de penser ce qu'elle pense, et dans certaines limites, d'agir comme elle le souhaite...

- **L'accompagnement** : ni devant (guider, conseiller...), ni derrière (à la traîne, cherchant à comprendre ce qui n'assouvira que notre propre curiosité...) ; juste ce cheminement de concert, côte à côte, au même pas.

- **La juste distance** : dans une relation aussi intense que le coaching ou la médiation, tout écart trop grand entre les personnes est perçu comme de la froideur, du rejet. Mais trop de proximité amène vite au maternage, au paternalisme ou à l'identification. Danger des deux côtés...

- **Les fonctions de "révélateur"** : Comme en photographie, le "révélateur" - coach ou médiateur - a cette triple fonction : apporter de la clarté ; montrer ce qui était caché ; distinguer le blanc, le noir, les nuances de gris... Si l'on se souvient de cette conviction clé : "le(s) client(s) ont la solution à leurs problèmes", alors notre aide doit consister, c'est pure logique, à les amener au point de découvrir, de distinguer ces solutions ; de les sortir de la nuit.

- **Eviter les conseils** : Un "non agir", en somme. Eviter tout ce qui me fait savoir à la place de l'autre, agir à la place de l'autre. Laisser au coaché, au «médiant», la responsabilité pleine et entière de son problème, de son conflit.

Enfin, une déontologie

Plusieurs traits de la déontologie généralement invoquée par les coachs rejoignent celle habituelle aux médiateurs. J'en citerai quatre :

- **La confidentialité** : A l'évidence, tout ce qu'une personne révèle au cours d'un coaching ou d'une médiation est censé rester confidentiel. Toute la relation de confiance en dépend...

Facile... jusqu'au jour où l'on se heurte au client qui décide d'une action indigne, immorale ou illégale ; ou qu'on apprend un passé - ou pire : un présent ! - criminel du «médiant» : maltraitances, violences domestiques... Là, le devoir de confidentialité entre en collision avec le droit, la loi. Que faire ? Cela mériterait une réflexion dans chaque groupe de coachs comme de médiateurs - avec

l'humilité de reconnaître qu'on aura beau prévoir dix cas de figures, c'est le onzième qui se présentera sans doute...

- **La formation continue** : “Qui n'avance pas recule”... Forts de cet axiome, tout bon coach, tout bon médiateur, ont à cœur de poursuivre leur formation continûment, de se remettre en question, d'enrichir leur boîte à outils. Certaines associations de coachs ou de médiateurs en font même une règle impérative pour leurs membres.

- **Eviter les dépendances** : Le danger nous guette sans cesse, que le coaché, ou les «médians», deviennent “accros” au coaching, à la médiation ; style “Vous savez si bien m'écouter, quand pourrai-je vous revoir ?” Ici encore interviennent les notions déjà vues de juste distance, de révélateur (signaler ce qui nous semble trop se rapprocher), de renforcer la confiance du client en lui-même, en ses ressources... Ne jamais, jamais, devenir indispensable !

- **C'est le client qui prend les décisions** : Quelque précieuse que puisse être l'aide du coach, du médiateur, pour stimuler la réflexion des clients, pour la décanter, l'enrichir de leurs propres trouvailles, la faire avancer... au final c'est le client qui décide de ce qu'il va faire - stagner ou changer, la paix ou la guerre, l'action A ou l'action B... C'est lui et lui seul qui décide, et c'est bien ainsi, puisque c'est aussi lui qui portera la responsabilité finale de ses choix, quoi qu'il arrive !

Voilà un tour d'horizon, sans doute sommaire, des mille ressemblances qu'offrent la pratique du coaching et celle de la médiation. J'ai peut-être violenté certaines idées à force de les résumer ; qu'on m'en excuse...

Mais aussi, qu'on se souvienne que par delà les ressemblances frappantes que j'ai invoquées, il est quasi impossible de jouer à la fois les rôles de coach et de médiateur auprès de la même personne - dût-elle nous en faire la demande - ; car demeure cette distinction clé : le coach est partial, il “est pour” son “champion”, à fond... alors que le médiateur est impartial, c'est même, sans aucun doute, la première chose qu'on lui demande ! Et quand bien même certains auteurs décrivent la médiation comme une “double partialité” (voir encadré ci-après), tour à tour de tout cœur avec l'un et avec l'autre, il me semble infiniment plus sage de ne pas mélanger ces casquettes.

© Philippe Beck