



# LES CAHIERS DE LA DÉONTOLOGIE

---

N° 1

*La déontologie du coaching*



Ces cahiers ont pour objectif de nous faire réfléchir :

- ❑ aux normes et règles qui régissent notre communauté de coaches ICF,
- ❑ et sur la façon dont nous les déclinons au quotidien.

La déontologie n'est pas l'affaire de quelques-uns mais a pour finalité d'inspirer chacune et chacun d'entre nous dans notre métier.

Notre souhait est que cette première version initie réflexions et échanges entre nous et avec nos clients.

Le lancement de ce premier numéro sera complété par d'autres parutions pour apporter des réponses concrètes à vos interrogations.

Nous restons à votre écoute pour vos commentaires, vos suggestions et vos questions.

### Le Comité de Déontologie - ICF France

*« Pour moi, Coaching et Déontologie sont deux éléments indissociables. Le coaching est encore un métier émergent.*

*La présence d'une déontologie affichée en tant que repère identitaire me semble garante du professionnalisme de la part des personnes qui exercent ce métier.*

*Le respect du code de Déontologie est le 1<sup>er</sup> engagement demandé par ICF, avant l'adhésion elle-même, c'est un vrai contrat... et comme symboliquement, tout est au commencement, c'est important.*

*En phase de maturité, au même titre que pour d'autres métiers, la déontologie permet de garantir l'éthique.*

*Je reste persuadé que la déontologie est l'un des premiers leviers qui fait d'ICF une instance représentative consultée et crédible de notre profession auprès des clients, des prescripteurs et des pouvoirs publics. »*

Marc GUIONNET, Président ICF France 2010-2011, MCC, coach en organisation

*« Le cadre déontologique nous permet pour chaque contrat de nous poser des questions essentielles sur les dilemmes dans lesquels nous pouvons nous retrouver dans notre posture de coach.*

*Dilemme au niveau de l'organisation : la demande est en contradiction avec mes valeurs de coach, le dirigeant demande un coaching d'équipe pour pouvoir licencier une personne de son équipe, le coach est alors instrumentalisé.*

*Dilemme au niveau du coaché : Le coaché utilise le coaching de l'entreprise à des fins personnelles.*

*Dilemme au niveau du coach : Forte contradiction entre mes valeurs et ceux de l'organisation, dilemme de légitimité.*

*La déontologie nous demande d'être constamment supervisés, pour entre autres, prendre conscience de ces différents dilemmes et donc apporter le maximum de garantie à nos clients. »*

Sylvie MATTERA, Présidente ICF France 2011-2012, MCC, coach et formateur de coaches

# SOMMAIRE

<b>1 - De quoi parle-t-on ?.....</b>	<b>3</b>
Morale, éthique et déontologie .....	3
Ce que la déontologie est .....	5
Ce que la déontologie n'est pas .....	6
Quelle déontologie pour les différentes natures de coaching ? .....	7
<b>2 - Rôle de la déontologie dans notre profession.....</b>	<b>9</b>
Ambition d'ICF .....	9
Ce qu'en pensent nos clients .....	11
Coachs, ce que vous en dites .....	13
<b>3 - Organisation et mise en œuvre .....</b>	<b>14</b>
Le comité de déontologie : son rôle, ses domaines de compétences ....	14
<b>4 - Comment aller plus loin ? .....</b>	<b>15</b>

Manuel DOMINGUEZ, Antoine LASSALE, Christine LESOIL, Frédéric MARTIN, Elisabeth MORE et Isabelle NOLEAU ont contribué à ce premier volume des cahiers de la déontologie. Qu'il en soient vivement remerciés !

Joceline HAMON, Coordinatrice du Comité de Déontologie d'ICF France

# DE QUOI PARLE-T-ON ?

## MORALE, ETHIQUE ET DÉONTOLOGIE

« La déontologie est à une profession ce que la morale est à l'individu. »

Joceline HAMON, PCC,  
Coordinatrice du Comité  
Déontologie ICF France

Aborder les domaines de l'éthique et de la déontologie suppose d'avoir préalablement défini celui de la morale.

Ces trois termes ont en commun de faire référence à ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. Nous sommes là dans le champ des règles de conduite, du permis et du défendu, en délimitant une certaine notion du bien et du mal.

Si l'on en revient aux définitions : **morale, éthique et déontologie.**

**La morale** (du latin "mores" la coutume) est un **ensemble de doctrines, de règles de conduite, de relations sociales** qu'une société se donne et qui varient selon la culture, les croyances, les valeurs, les conditions de vie et les besoins de la société. C'est la science du bien et du mal.

**L'éthique** (du grec "the ethe" les mœurs) est un **ensemble de principes de bonne conduite.** L'éthique se définit aussi par « théorie ou système de valeurs morales ».

**La déontologie** (du grec "deon" ce qui convient, ce qui est convenable) est le **code de conduite, de règles morales d'une profession.** Ces règles ne sont pas uniquement morales, elles peuvent être techniques ou juridiques.

## MORALE, ETHIQUE ET DÉONTOLOGIE

Si la **morale** est un ensemble de règles de conduite qui s'impose à l'individu de l'extérieur - règles qui sont ensuite intériorisées (exemple : tu ne tueras point) - l'éthique est plus théorique que la morale.

L'éthique est en quelque sorte une méta-morale qui interroge les fondements de la morale, les valeurs. Rapportée à l'environnement spécifique d'une profession, l'**éthique** se mue en une réflexion portée sur ses pratiques.

Jouant son rôle codificateur, la **déontologie** est alors **l'ensemble des règles de bonne conduite dont une profession se dote pour régir son fonctionnement au regard de sa mission.**

L'enjeu : dépasser le simple champ d'interrogation pour parvenir à un outil d'aide pratique et adapté à l'exercice de notre profession.

## CE QUE LA DEONTOLOGIE EST ...

### Dimension normative

La déontologie est un cadre de référence principalement constitué de **normes** (normes de savoir-être, normes de comportements, normes de qualité...) **traduisant explicitement le souci éthique de notre profession.**

### Dimension protectrice

La déontologie est un **cadre de référence** qui permet de **se garantir contre certaines pratiques désordonnées.**

### Dimension qualitative

La déontologie est **une grammaire commune d'interprétation de la qualité.**

Le coaching est un processus mobilisant moyens et compétences dont l'évaluation s'avère parfois délicate ou complexe.

La déontologie fournit aux clients et aux coaches des éléments communs et complémentaires afin de faciliter la définition de la qualité et son évaluation.

### Dimension juridique

«Sciences des devoirs», la déontologie est **de l'ordre du droit mais n'a pas force de loi.**

Le code (ou la charte déontologique) ne s'appuie pas sur une base juridique. De plus, comme il n'existe pas d'ordre professionnel des coaches, il ne peut servir de fondement à des sanctions juridiques envers les coaches qui auraient manifesté des conduites contraires à celles prônées.

En revanche, le Code de Déontologie tirant sa force d'une base conventionnelle, en cas de non observance des normes édictées, des sanctions peuvent être prévues à l'égard des contractants et membres signataires (dont la plus lourde, l'exclusion).

## CE QUE LA DÉONTOLOGIE N'EST PAS ...

### La somme de principes rigides

La déontologie apporte un **éclairage pertinent sur une pratique en train de se faire** et susceptible d'évolutions.  
*(dimension dynamique)*

### Un effet de mode

La déontologie **est une exigence prioritaire, identitaire** qui a vocation à s'inscrire durablement dans la pratique de notre profession.  
*(dimension temporelle)*

### L'expression d'un corporatisme

La déontologie n'est pas le « bouclier » d'une profession face à ses clients. Elle s'apparente au contraire à un **mouvement d'ouverture et de transparence vers les autres**, à une **démarche qui vise le professionnalisme**, pour signifier que le coach exerce sa profession avec dignité, conscience, indépendance, dans le respect de ses engagements.  
*(dimension d'ouverture)*

### L'expertise de quelques-uns

La déontologie est **la culture de tous**. Partagées par tous les membres, les bonnes conduites nous rassemblent et nous unissent et nous fédèrent.  
*(dimension fédératrice)*

### Une discipline théorique

La déontologie est le résultat de **pratiques majoritairement éprouvées et de convictions fortes et partagées**.  
*(dimension pratique)*



## QUELLE DÉONTOLOGIE POUR LES DIFFÉRENTES NATURES DE COACHING ?

*Du fait de la diversité des natures de coaching, des approches et des techniques, peut-il y avoir un code de déontologie unique de l'activité de « coaching » ?*

Le coaching est un processus qui réunit une communauté professionnelle, autour d'une activité dont la finalité est affichée (l'amélioration des performances, des résultats, des comportements pour le client).

Cette communauté agit et exerce ses compétences :

- ❑ **dans différents champs** : personnel, professionnel, sportif, etc.
- ❑ **auprès de différents publics** : adolescents, adultes (en activité, en recherche ou lancement d'activité, en préparation de cessation d'activité, en cessation d'activité, ...),
- ❑ **sous différentes modalités** : individuel, collectif, en face à face, à distance, ...
- ❑ **en utilisant différentes approches théoriques et méthodologiques** : systémique, PNL, analyse transactionnelle, gestalt, etc.

Le code de déontologie décrit de façon générale des bonnes conduites et cela, indépendamment de la nature de l'accompagnement.

## POURQUOI LE CODE DE DEONTOLOGIE NE LISTE-T-IL PAS TOUTES LES CONDUITES CONVENABLES ?

*Comment la confidentialité s'applique-t-elle dans chacune des interventions ?*

Un exemple : **la notion de confidentialité est un des éléments fondamentaux de notre métier.**

Dans les faits, quelle que soit la nature du coaching exercé, chaque coach met en place, dans le processus qu'il engage, un cadre de confidentialité adapté qui permet au coaché de se sentir dans un espace parfaitement sécurisé, libéré de tout jugement, pour parler en confiance de ses points de fragilité.

Il faut donc revenir à l'essence même de la conduite et se poser la question : **à quoi sert alors la confidentialité ?**

Les réponses sont multiples et complémentaires. L'une des réponses, commune à toutes les natures de coaching est sans aucun doute **la sauvegarde pleine et entière des intérêts du client.**

Le code de déontologie n'est donc pas défini « **en extension** », c'est-à-dire en précisant tout ce qui est à faire et tout ce qui ne l'est pas, mais « **en compréhension** », c'est-à-dire en précisant les règles de conduite à respecter.

L'ambition qui consisterait à vouloir énoncer, par le détail et par avance, toutes les conduites possibles, dans toutes les situations imaginables, celles qui sont convenables comme celles qui ne le sont pas, se révélerait impossible et vaine.

Pour ces raisons, le Code de Déontologie précise les bonnes conduites à adopter de manière générale ; il s'appuie, dans leur mise en œuvre, sur la pose d'un cadre explicite, clair, compris par le client et fondé sur les intérêts de ce dernier.

# ROLE DE LA DEONTOLOGIE DANS NOTRE PROFESSION

## AMBITION D'ICF

Créée en 1995, ICF compte aujourd'hui près de 18.000 membres à travers plus de 100 pays dans le monde.

ICF est devenue la première organisation internationale dans son domaine.

***Avec plus de 620 membres, ICF France est la fédération de coachs la plus importante en France.***

Portée par une ambition, celle de professionnaliser le métier de coach, ICF s'appuie sur sa présence en Europe et dans le reste du monde pour faire connaître et reconnaître, auprès des pouvoirs publics comme auprès des entreprises, le métier de coach.

*« Ce métier est en devenir depuis 15 ans, et chacun souhaite faire du coaching selon son 'cœur' ».*

*Il est essentiel pour moi que ce cœur batte à l'unisson en s'appuyant sur les fondements éthiques de notre métier au service du client et du coach.*

*Pratiquer ce métier c'est choisir de contribuer à l'avenir de nos clients, la déontologie est notre protection. »*

Michèle DARMOUNI, MCC  
ex-présidente Antenne ICF  
IDF Rive droite

### Les 3 priorités d'ICF :

- 1. l'instauration de normes professionnelles rigoureuses,**
- 2. la mise place d'un processus de certification indépendant,**
- 3. la construction d'un réseau de coachs à travers le monde.**

La déontologie a donc été définie par notre fédération comme un des axes majeurs de travail.

Par son existence, elle crée et fédère notre corps de professionnels, au-delà de la diversité de nos pratiques et problématiques spécifiques. Par ailleurs, elle répond à une forte demande de notre société en matière d'engagement éthique.

## EN QUOI LA DÉONTOLOGIE PEUT FAVORISER LA RÉALISATION DE L'AMBITION D'ICF ?

- ➔ En s'appuyant sur une charte déontologique claire et pragmatique, ICF donne du sens à son action et accroît son **rôle moteur pour le développement du coaching**.
- ➔ En plus d'être un cadre référentiel, la charte déontologique permet à ICF de demeurer une référence incontournable apportant aux clients et futurs clients une **garantie sérieuse et crédible de professionnalisme de la part de ses adhérents**.
- ➔ A travers sa déontologie rigoureuse et claire, ICF optimise son positionnement en permettant aux coachs d'évoluer dans leur pratique avec pragmatisme et efficacité. Elle est alors pour les coachs un **référentiel en termes de partage d'expériences et de montée en compétences**.
- ➔ En inscrivant la déontologie au centre de ses préoccupations ICF facilite la mise en œuvre de pratiques communes à l'international et **favorise** aussi, par conséquent, **son positionnement sur le territoire national**.
- ➔ En mettant en place une communication efficace de sa déontologie, ICF renforce la **professionnalisation du métier de coach auprès des coachs, des entreprises et des organisations**.  
Communiquer sur sa charte déontologique permet aussi à ICF d'apporter du sens à son existence et au rôle qui est le sien. La charte est donc l'un des vecteurs importants pour **accroître sa notoriété**.
- ➔ En faisant de la déontologie l'un de ses piliers organisationnels, la Fédération accompagne les évolutions, se fait force de proposition et participe de la nécessaire régulation d'une profession aujourd'hui en plein essor et en pleine effervescence. Elle conforte par là-même son objet qui est de **développer, soutenir et préserver l'intégrité du coaching**.
- ➔ En mettant la question déontologique au cœur de sa réflexion, ICF nourrit et renforce l'autorité et la crédibilité des autres pôles de son action : **formation et accréditation, certification et supervision**.
- ➔ En se dotant d'un cadre de référence commun, ICF réalise une forme de convergence et d'intégration de tous les acteurs, et témoigne de sa volonté d'aller vers un environnement qui favorise **la satisfaction et l'épanouissement de ses membres**.
- ➔ En faisant de la question déontologique l'une de ses priorités, ICF se donne également pour l'avenir les moyens de jouer un rôle moteur dans la perspective d'une **harmonisation future, notamment à l'intérieur de l'espace francophone**.

## CE QU'EN PENSENT NOS CLIENTS

Il serait extrêmement ambitieux de parvenir à résumer en quelques lignes ce que pensent nos clients et prescripteurs de la déontologie des coaches.

Dans le simple but d'ouvrir le débat, nous avons néanmoins établi une typologie des réactions observées au cours de nos expériences.



**L'INDIFFÉRENT.** Au premier abord, le client indifférent à la déontologie est du pain béni pour le coach. A peine le sujet abordé, le client écarte la question d'un revers de la main. « Ah, vous avez une déontologie, c'est très bien, mais non, vous n'avez pas besoin de décliner les différents articles... oui, bien sûr, je lirai cela plus tard avec la plus grande attention puisque vous me dites que c'est important. » L'indifférent semble faciliter la négociation d'un contrat. Un climat de confiance s'installe d'emblée. Mais certaines questions restent en suspens. La déontologie reste l'un des moyens de prévenir d'éventuels conflits. **Est-ce opportun de ne pas aborder le sujet ?**



**LE SCEPTIQUE.** Certains clients abordent la déontologie du coach avec la plus grande prudence. Avec précaution, le coach s'engage dans un terrain miné décoré d'étranges pancartes sur lesquelles s'inscrivent les mots « doute », « inquiétude », « interrogation ». Votre client pense-t-il que la charte de déontologie est un argument commercial (au lieu d'un engagement) ? Est-il sur la défensive, comme s'il était démarché par un vendeur non sollicité ? De nombreuses questions viennent alors à l'esprit. Y a-t-il quelque chose dans votre attitude ou votre expression qui a entraîné cette réaction de doute sur votre sincérité (ou votre conviction) ? Ce qui ressemble à une certaine méfiance fait-il partie des traits de caractère de votre client ? **Est-ce une étape obligée du processus d'élaboration d'un contrat ?**



**LE RIGOUREUX.** Soudain, au cours de l'entretien, votre interlocuteur se met à vous interroger sur les différences entre la charte de déontologie que vous lui présentez et celles de vos concurrents nationaux et internationaux. Il connaît par cœur votre propre charte. Il fait partie d'un groupe de réflexion interministériel sur la déontologie des coaches et a été à l'initiative de la refondation de la charte de sa propre profession. Vous êtes face à un expert en charte de déontologie. Évidemment, ce n'est pas votre mémoire qui est testée (le rigoureux a tendance à tester ses interlocuteurs), mais la profondeur de votre réflexion. **Etes-vous au clair pour présenter le code déontologie auquel vous avez adhéré ?**

## CE QU'EN PENSENT NOS CLIENTS (suite et fin)



**LE PRAGMATIQUE.** La discussion est menée sur un ton rapide. C'est tout juste si votre client ne termine pas les phrases à votre place. Vous êtes face à quelqu'un de pressé qui travaille dans l'urgence, qui assume d'importantes responsabilités. Pour lui, ce qui importe avant tout, c'est de parvenir à un résultat positif. Il se perçoit comme étant dans la réalité du monde des affaires, à l'extrême son slogan est « seul le résultat compte ». Il ne veut pas « se faire avoir », « vous voir empocher des honoraires sans transpirer ». Le pragmatique considère que « la déontologie du coach consiste à respecter une bonne pratique... fermons les yeux si pour atteindre ses objectifs il doit se livrer à quelques manipulations ». Vous aurez du mal à le convaincre que vous veillez à éviter quelque manipulation que ce soit dans votre coaching (vis-à-vis de l'entourage du coaché, de la DRH, du coaché lui-même). **Mais pourquoi ne pas aborder ce que représente pour lui la bonne pratique du coach ?**



**LE PROFESSIONNEL.** Il a une longue expérience du management. Il a théorisé sa pratique, étudié dans des universités prestigieuses, multiplié les formations. Il est toujours en recherche. Il a de très nombreux centres d'intérêts, de la technique de Leonard de Vinci à la régulation des marchés financiers en passant par l'histoire de l'école de Palo Alto. Il possède un esprit de synthèse et d'analyse. Le soir, pour s'endormir, il lit des ouvrages de management. Le matin, il organise une table ronde pour améliorer les systèmes d'information ou de contrôle au sein de son entreprise, avant de prendre l'avion pour Shanghai pour signer un nouvel accord avec une entreprise chinoise. Il n'a pas peur des conflits, parce qu'il considère que cela fait partie de son quotidien. Pour le professionnel, l'essentiel est de comprendre en quoi la déontologie est un mode de résolution des conflits. **Comment l'amener à entrevoir les autres facettes de la déontologie ?**

## COACHS, CE QUE VOUS EN DITES ...

La déontologie est aussi une forte attente de la part des coachs.

Voici ce que certains d'entre vous ont exprimé sur ce sujet .

« Très important parce que l'on est dans un processus d'accompagnement qui doit rester dans le respect du client, dans une démarche écologique pour la personne. »

« Nous travaillons beaucoup sur les valeurs du client, or la déontologie est en lien direct avec les valeurs du coach. »

« La déontologie nous permet de rester cohérents et de refuser les demandes de clients sortant éventuellement du cadre déontologique. »

« Elle nous permet d'établir des règles claires dans la relation avec nos clients et des engagements mutuels. »

« Vis-à-vis des clients, la charte va leur permettre d'être rassurés. »

« C'est un des éléments essentiels dans la mesure où le coach va utiliser des outils représentant un risque de manipulation mentale, la charte permet de limiter ce genre de dérives. »

« Sans déontologie, ni éthique, il n'y a pas de coaching possible !

Le questionnement éthique est le fondement même de toute pratique professionnelle d'accompagnement.

Le code de déontologie du coaching est le guide pratique du coach professionnel. Il est une garantie autant pour le coach lui-même que pour ses clients et leurs environnements.

Posture et compétences de coach se construisent à partir de l'adhésion au code de déontologie, de l'appropriation de son esprit et d'un questionnement éthique permanent.

C'est aux organisations professionnelles en tant que tiers qu'il revient d'animer le respect d'un code de déontologie actualisé et d'encourager les débats éthiques. »

**Annick RICHEL**

PCC, Ex-secrétaire générale, Ex-Présidente de la commission Coaching interne

« Il faut connaître son code de déontologie et savoir le communiquer à ses clients et prescripteurs comme garant de la démarche pour tous. Pratiquer la déontologie permet qu'elle puisse aussi exister dans un environnement plus large que notre profession.

Notre rôle consiste aussi à éduquer les prescripteurs et les amener à être vigilants sur l'existence réelle de la demande du coaché, l'importance du professionnalisme des coachs dans le choix (supervision, ...), le dialogue sur la durée du coaching. »

**Michèle DARMOUNI**

MCC, Assesseur ICF Monde, Ex-présidente Antenne ICF IDF Rive droite (2010)

# ORGANISATION ET MISE EN ŒUVRE

## LE COMITE DE DEONTOLOGIE

### Le rôle du comité de déontologie

Assurer la promotion et la mise en œuvre opérationnelle de notre code de déontologie.

### Ses domaines de compétences



- **Contribuer à la stratégie et aux initiatives du réseau ICF européen et monde** en matière de déontologie

- **Communiquer** autour de la déontologie à des fins de sensibilisation



- **Effectuer la veille** par rapport aux pratiques dans les entreprises et au sein des différentes fédérations/associations de coaching

- **Produire des documents** de référence



- **Instruire, faire des recommandations** sur les questions ou plaintes qui lui sont posées



# COMMENT ALLER PLUS LOIN ... ?

En adhérant à ICF, nous avons signé la charte de déontologie.

Et maintenant, comment la **faire vivre** et la **promouvoir** ?

- ❑ **En respectant notre charte déontologique**
- ❑ **En communiquant et en la partageant dans notre environnement**

Autres exemples d'actions pour faire vivre notre charte déontologique et la promouvoir, exemples que nous enrichirons avec vos propositions :

- ❑ en en parlant avec nos clients
- ❑ en témoignant de dérives constatées
- ❑ en intervenant sur des forums portant sur la déontologie
- ❑ en analysant avec nos pairs des situations concrètes, en partageant les bonnes pratiques
- ❑ en en parlant dans les écoles de management

*« En communiquant sur notre charte déontologique à chaque occasion pertinente, nous témoignons de notre professionnalisme. Et nous œuvrons pour la promouvoir et pour la faire vivre ! »*

Le comité de Déontologie d'ICF France

## LES PROCHAINS CAHIERS DE LA DEONTOLOGIE ...

Au sein d'ICF, nous définissons le coaching comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances.

Le coaching est un processus engagé par un (ou plusieurs) coach(s) avec un individu ou un groupe d'individus pour l'atteinte de résultats dans la vie personnelle ou professionnelle.

Le champ d'intervention est large, peu circonscrit et les dérives potentielles sont en rapport. D'où la nécessité de s'appuyer sur un code de déontologie. Celui d'ICF traite des quatre axes ou champ relationnels suivants :



- ❑ **Le coach professionnel** : sa vocation, sa formation, sa supervision,



- ❑ **Le coach avec ses clients** (que ceux-ci soient des individus, des groupes d'individus ou même des organisations)



- ❑ **Le coach dans son environnement** (pairs, public, presse)

***Vous trouverez ces thématiques traitées  
dans les prochains cahiers de la déontologie.***





**ICF France**  
57, rue d'Amsterdam  
75 008 Paris

**[contact@coachfederation.fr](mailto:contact@coachfederation.fr)**

**[www.coachfederation.fr](http://www.coachfederation.fr)**