

## Coaching à distance ou distance de coaching

### *Une réflexion sur les risques et les opportunités du coaching à distance*

Coaching à distance, télécoaching ou coaching virtuel, ces termes qualifient un accompagnement qui ne se fait pas en face à face, pas en présentiel. Il se caractérise par une autre présence, la présence d'une distance physique et parfois temporelle qui impose à l'accompagnement un cadre, un rythme particulier. Nous allons proposer une réflexion autour de ce que cette distance dans l'accompagnement peut prendre comme significations.

Il est impossible de commencer ce chemin sans intégrer le changement de perspective qu'a imposé le confinement brutal du 17 mars. Confinement, télétravail, distanciation sociale, masque, gant, parois en plastique, hygiaphone, ... le monde de ces dernières semaines et peut-être des prochains mois nous impose la distance, que nous parlions au passé récent, au présent ou au futur.

En conséquence, la question du coaching à distance imposé (par l'entreprise) ou choisi ne peut que se poser, et il peut être intéressant de la penser dans une dimension systémique élargie.

Nous allons nous poser trois questions :

Tout d'abord, comment le coach peut-il concevoir un cadre pour un coaching à distance, qu'il soit imposé ou choisi ? Cette question fera apparaître la nécessaire adaptation de nos pratiques pour parvenir à construire une relation de confiance et inclure la distance virtuelle dans le travail sur la demande.

Dans un deuxième temps, nous nous demanderons comment inviter l'équilibre alliance et distance thérapeutique dans notre accompagnement, et nous démontrerons que le coaching à distance peut être plus adapté pour certaines demandes ou profils.

Enfin, nous proposerons une réflexion sur l'évolution vers un nouveau paradigme du concept même de présence, du corps-présence à une présence-processus.

## Choix : quel est ce choix, choix de coaching, choix du coach, choix de la méthode ?

Avant le confinement, une situation m'avait interpellée. Serait-il possible qu'un coaché choisisse un coaching à distance, et pour quelles raisons ?

Le choix du coach se fait souvent par le coaché, quelquefois par l'entreprise, sur la base de critères multiples. La création d'une relation de confiance lors de la première rencontre semble être le motif de choix prioritaire lorsque les coachés sont interrogés. L'expérience, l'accréditation et la recommandation de tiers sont d'autres critères évoqués. De plus, le lieu du coaching que le coaché découvre lors de la première rencontre fait partie de façon plus ou moins consciente de ses critères de choix.

Est-il possible qu'un coaché ou une entreprise choisissent volontairement de faire un coaching à distance, ce qui, à mes yeux, n'est pas un choix neutre, un lieu comme un autre ou même préférable ?

Pour l'entreprise, les raisons se fondent souvent sur l'efficacité financière ou organisationnelle. Pour le coaché, la distance peut être perçue comme défense, comme processus parallèle de ce qu'il vit au travail, mais aussi comme filtre.

Dans un confinement imposé ou un télétravail généralisé, la distance est une donnée, une obligation.

Quelle que soit la situation, comment le coach pourrait-il intégrer dans son cadre cette distance ? La distance devient partie du système dans lequel le coaching va se réaliser.

Le coach va-t-il intégrer cette distance dans son accompagnement ? Peut-elle être considérée comme faisant partie de l'espace-temps et l'espace-lieu, cadre du coaching ? Ou un autre espace ?

Mon expérience de coaching à distance m'a permis de développer des « règles de fonctionnement » qui contribuent à un travail à distance plus approfondi dans un cadre éthique et déontologique partagé et accepté.

Ces règles couvrent à la fois des recommandations sur le cadre posé par le coach et sur la prise en compte de la réalité de la distance virtuelle dans le travail sur la demande que le coaché va réaliser avec le coach; les voici résumées :

- Poser un cadre qui inclut cette distance choisie ou imposée à la fois
  - De façon pragmatique :
    - Règles de fonctionnement :
      - Durée,
      - Vidéo ou audio,
      - Qui appelle ou qui invite ?
      - Que faire en cas de problème, le coach rappelle ?
      - Mise en sommeil d'autres « logiciels », mail, téléphone,..
    - Recommandations sur le positionnement de l'appareil
      - En hauteur,
      - À un mètre de distance,
      - Pas de contre jour.
  - Mais aussi relationnelle :
    - Autorisations ou pas à bouger, se lever, prendre un verre d'eau, afin de créer du confort,
    - Ce qui peut se dire, se faire (retour d'image, arrière flouté), ne pas se faire,
    - Préparation, travail entre les séances

Dans ma pratique de coaching à distance, afin de compenser l'absence de travail de réflexion qui se tient dans le temps de "déplacement" qui précède et suit la séance, j'envoie à mon client une série de questions qui lui permettent de structurer sa réflexion. Ces questions ont leur place dans le cadre du coaching que je propose. Les clients s'en emparent facilement.

Elles se présentent ainsi :

1. Quelles ont été mes prises de conscience lors de la dernière séance ?
2. Sur quel(s) objectif(s) ai-je mis l'accent et qu'ai-je accompli qui m'en rapproche ?
3. À quoi n'ai-je pas donné suite (actions prévues ou requêtes du coach) et pourquoi ?
4. En rapport avec mes objectifs et mes cibles de développement, à quel(s) défi(s) et/ou à quelle(s) difficulté(s) suis-je confronté aujourd'hui ?
5. Quels résultats je souhaite obtenir au terme de ma séance à venir ?
6. Quels éléments me permettront de savoir que j'ai obtenu les résultats attendus de ma séance de coaching ?

- De méta communiquer sur la relation à distance et sa place éventuelle dans la demande

Le coaching en présentiel se déroule dans un tiers-lieu, ce lieu qui n'est ni travail ni domicile, bureau du coach. Lors d'un coaching à distance, que devient ce tiers-lieu ?

La tentation est forte de faire le parallèle entre cette distance "virtuelle" que crée les écrans et la non-présence physique avec le texte de Freud des souvenirs écrans de 1899 lorsqu'il analyse le processus projectif. Il parle d'un déplacement du présent vers le passé au cours duquel s'accomplit un désir inconscient. Le "déjà-vu" du présent devient le "jamais vu" qui concerne le passé. La projection temporelle est ainsi conçue comme le modèle d'un projecteur envoyant sur l'écran des images qui se chevauchent. Sami-Ali<sup>1</sup> dans son livre « La projection »<sup>2</sup> en tire la conclusion que, pourvu que la distance séparant l'appareil projecteur de l'écran soit tenue pour un facteur essentiel, la projection

---

<sup>1</sup> Sami Ali est professeur émérite de psychologie clinique à l'université Paris Diderot. Français d'origine égyptienne, il est directeur scientifique du «Centre international de psychosomatique» qu'il a fondé à la fin des années 1980.

Thérapeute, philosophe, peintre et plasticien, Sami-Ali est surtout un théoricien novateur de l'unité psychosomatique, de la psychosomatique relationnelle

<sup>2</sup> La Projection, Dunod, 1970, 2004

temporelle est une notion descriptive et non explicative. Dans le coaching à distance, la distance est un facteur essentiel. Cette distance est projective car elle amplifie, déforme tant les paroles qui sont échangées, que les signes non-verbaux exprimés tant par le coach que le coaché. Si ces éléments sont tenus pour descriptifs, ils décrivent une certaine relation, faite de présence et de manque, d'intérieur et d'extérieur.

Cette notion psychanalytique qui lie l'intérieur et l'extérieur, le présent et le passé, et intègre pleinement la notion de déplacement peut être extrapolée au travail sur la demande du coaché que le coach propose au coaché lors des premières séances. La demande du coaché peut ainsi s'élaborer en incluant la distance « virtuelle », qu'elle soit choisie ou imposée. Et ce tiers-lieu « écran » est partie du système en ce qu'il contribue au processus de projection.

De la même façon que la technique de « la camera obscura », ancêtre de la photographie, a permis à de nombreux peintres dont Canaletto d'envisager une reproduction de la réalité des vedutta à travers une lentille, nous pouvons envisager que l'écran de l'ordinateur transmet une « réalité » déformée peut-être mais en même temps qui décrit ce que « vit » le coaché et le coach lors de la séance, et aussi dans son quotidien professionnel transformé par le télétravail. En constructivisme, nous pourrions dire qu'une nouvelle réalité se construit.

Par conséquent, dans une situation de coaching à distance, il me paraît indispensable de recontextualiser ce tiers-lieu en lui donnant « sa place ».

La distance est-elle choisie ou imposée ? Comment la relation va-t-elle se construire avec ce « déplacement » de lieu et nous le verrons dans le paragraphe suivant de temps ?

Quelle proximité peut-on construire ?

Quelle est ma « facilité » en tant que coach pour travailler dans ces conditions ? et bien entendu celle du coaché.

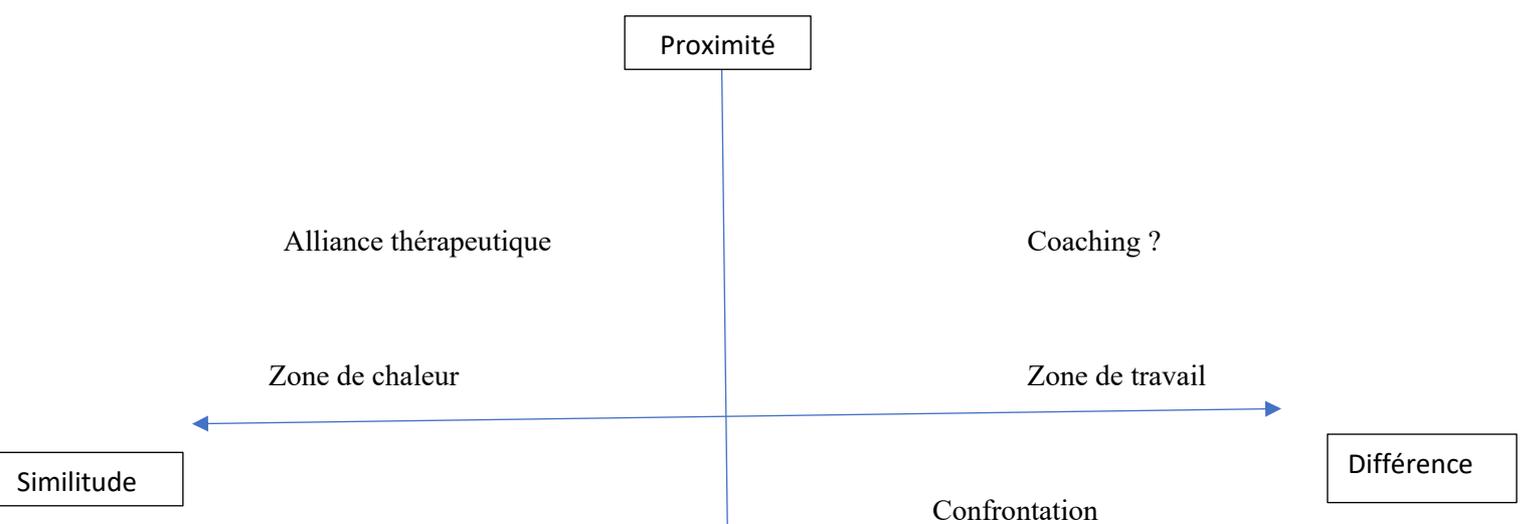
### Alliance thérapeutique et/ou distance thérapeutique, un équilibre à reconstruire <sup>3</sup>

Mes réflexions sur le choix du coaching à distance par un coaché et le fait que certains coachs ou coachés apprécient le coaching à distance plus que d'autres m'ont amenée à tenter de qualifier le lien entre types de demandes et les processus de coaching ou de thérapie.

En repartant du schéma proposé par l'Analyse Transactionnelle, peut-on en déduire que certaines demandes seraient mieux accompagnées à distance, et en élargissant cette réflexion, comment doit-on inclure dans le travail sur la demande la décision d'un coaché de choisir ou exprimer sa préférence pour un coaching à distance ?

Le schéma ci-dessous présenté tente de « modéliser » une approche de l'accompagnement en fonction de quatre critères : la proximité opposée à la distance, et la différence opposée à la similitude (le message du coach en meta ou en mot qui fera apparaître les similitudes ou les différences dans le processus parallèle).

Dans le cadre de cet article, nous allons essayer de comprendre ce qui se passe entre proximité et distance, et extrapoler la notion de proximité vers une notion de présence.



<sup>3</sup> GESTION DE LA RELATION THÉRAPEUTIQUE : ENTRE ALLIANCE ET DISTANCE

Salomon Nasielski

Institut français d'analyse transactionnelle | « Actualités en analyse transactionnelle »

2012/4 N° 144 |

Zone de prudence

Zone d'épreuve

Distance

La distance est dans ce schéma opposée à la proximité.

Le coaching est fondé sur une certaine définition de la proximité, qui contribue à créer l'alliance, qui s'oppose à la distance.

Les concepts de distance et de proximité sont définis par Nasielski ainsi :

*« La Proximité, Il s'agit d'un élément de lien interpersonnel par lequel on manifeste qu'on recherche un contact accentué. Celui-ci se construit par divers procédés, que l'on met en œuvre isolément ou en combinaison ; ce sont en somme des indications d'une certaine adhésion, d'une certaine solidarité avec l'autre ».*

La distance est définie comme *« l'inverse de la proximité : l'absence, ou au moins la faiblesse des témoignages de proximité décrits ci-dessus, pouvant aller jusqu'à leur opposé : désintérêt, déconnexion du problème, absence de positionnement moral, froideur ou indifférence à l'égard des émotions de l'autre »*,

Comment utiliser ces concepts de distance et de proximité dans un contexte de distance virtuelle ?

Peut-on extrapoler de ce schéma un concept sur la distance « virtuelle », cette distance virtuelle que nous proposons de définir ainsi en opposition ou peut-être en complémentarité avec la présence qui n'est pas la proximité ?

Mon expérience récente de coaching à distance imposée par le confinement et le télétravail a fait émerger des comportements très différents chez mes clients. Certains clients sont très réticents et ont rapidement suspendu l'accompagnement en attendant de pouvoir se « revoir », c'est-à-dire retrouver cette présence

du corps, d'autres à l'inverse ont semblé beaucoup mieux travailler qu'en présentiel. Les premiers ont exprimé le besoin de ce face à face, de ce corps à corps, les seconds élargissent à tout le contexte de leur travail le plaisir du « télétravail ». L'un d'eux me disait que l'écran était un filtre, pour lui positif, et qu'il se trouvait moins abrupt/moins cassant avec ses collaborateurs. Pour ce client, la demande de coaching à distance était de développer son empathie dans ses relations. Ce patron de PME a choisi le coaching à distance, et souhaite aujourd'hui et surtout demain développer le télétravail pour tous ses collaborateurs, car « *il s'y sent mieux* ». La présence physique ne lui manque pas, adepte de la process com il est base travaillomane, phase persévérante .

Le travail avec lui est naturellement confrontant, et la distance physique facilite le travail. Chacun est à sa place derrière l'écran, sans escalade symétrique, c'est aussi le sentiment qu'il a quand il échange avec son Codir.

Un autre, pour lequel le travail avait commencé en présentiel, m'a aussi apporté un beau témoignage. Sa demande portait sur sa difficulté à trouver sa place dans un cabinet de conseil en tant qu'expert. Sa parole était-elle écoutée, était-il sûr d'intervenir à bon escient, préparé pour répondre aux critiques ? Ses managers lui reprochaient de ne pas suffisamment intervenir en réunion, sa place était en jeu. Après deux mois de confinement et télétravail , il me dit avoir trouvé sa place et sa légitimité, inquiet d'ailleurs de retrouver ses collègues physiquement. Nous avons pu travailler sur ce qui était différent, et pour lui c'était l'absence de signes non-verbaux (les mains, le regard, l'interruption de parole). En l'absence de ces signes, ou de sa capacité à en saisir d'autres, l'angoisse avait disparu.

Il me semble possible d'élargir cette analyse à d'autres situations. Les personnes développant un fort message contraignant « soit parfait », et sous stress un masque d'agressivité seraient-elles plus à l'aise à distance ? car acceptant, voire cherchant plus facilement la confrontation.

A l'inverse, celles développant un fort message de "faire plaisir" auraient-elles un frein naturel créé par cette distance virtuelle les empêchant de s'appuyer sur les messages issus de la communication non verbale ?

## Présence : “corps présent” ou processus

La notion de distance virtuelle nous incite à revisiter cette opposition entre distance et proximité et à proposer une évolution de la présence d'une présence de corps à une présence-processus faite d'échanges par d'autres canaux (écrit, oral, images, films, tweets,..) où l'ici et maintenant serait remplacé par un processus constamment mouvant, un espace-continu et non simultané. Tout est présence dans ce monde virtuel et à distance et non pas rien n'est présence. Nous sommes connectés en permanence, toujours potentiellement présents, parfois bombardé d'information, de stimuli. La distance en tant que partie d'un processus interrompu est devenue le lieu du coaching.

En conséquence, la distance « virtuelle » induit un espace-temps différent.

De nombreux modèles de coaching proposent du « blended » coaching, qui se définit comme une association d'accompagnement par un support virtuel (téléphone ou vidéo), de message, de test.... et de présentiel. Le coaching à distance virtuelle ne crée jamais la rencontre physique. Comment inclure dans l'accompagnement un processus de communication qui permet d'associer l'ici et maintenant de la séance en présence physique lorsqu'il peut avoir lieu (tous les coachings à distance ne sont pas uniquement à distance) et un travail qui se fonderait sur un processus plus continu d'échanges par d'autres média ?

La distance « virtuelle » nous prive d'une grande partie du non verbal , en tout cas d'un non verbal normatif que nous avons intégré depuis notre enfance. La nécessité fait loi. Il faut utiliser d'autres

canaux, d'autres outils. Une question émerge, cet espace nous prive-t-il implicitement de l'instantanéité du présentiel ? La distance physique et surtout l'écran deviennent espace temps, espace courbe, qui peuvent être considérés soit comme fait de différences et de comparaisons ou soit comme un entre, un lien, une complémentarité.

Qu'est ce que la présence ? Christian Licoppe<sup>4</sup> en fait une analyse à l'aune des nouvelles technologies. Si la présence s'oppose à l'absence induite dans la distance, elle est "corps présent". Elle pourrait se définir comme la capacité d'utiliser son corps, ses cinq sens et ceux de son client pour créer ce lien interpersonnel. Le lieu dans lequel le coaching se déroule est aussi associé à cette présence, tiers-lieu, lieu hors du cadre du travail, tout au moins celui du coaché, antre où il peut libérer sa parole. La présence est donc corps et lieu, physique, chargé d'émotions, de tension, de flux, le lieu du langage du corps. Elle est souvent considérée comme un état. On est présent ici et maintenant ou on ne l'est pas. La présence-corps peut être intimidante, elle est pouvoir du coach ou du coaché. Elle est processus. Un processus inscrit dans l'instant et dans le ressenti de ce qui se passe ou ne se passe pas ici et maintenant.

La distance virtuelle est-elle vraiment l'inverse de la présence en face à face, c'est-à-dire l'absence du corps et du tiers-lieu ? Le tiers-lieu est remplacé par l'écran et par les ondes qui transmettent dans une simultanéité pas toujours parfaite les indices, les éléments de langage qui vont permettre de rentrer en relation. L'écran devient soit un lieu « narcissique » soit un « miroir », lieu d'observation et d'écoute à distance. La relation se construit dans un face au face d'hommes/femmes-tronc, qui se regardent autant qu'ils sont regardés. Le risque serait de devenir chacun "speakerine" de l'autre, des talking heads virtuelles. Nous nous parlons à nous-même, et l'effet miroir que peut renvoyer le coach disparaît.

Si nous continuons à appréhender la distance virtuelle comme opposée au corps présent, tous les écarts sont appréhendés à travers les figures du manque, de l'aliénation et de la souffrance. C'est le sens que

---

<sup>4</sup> Christian Licoppe, X (76), ENST (81), formé en histoire et en sociologie des sciences et des techniques, est professeur en sociologie à Telecom Paristech. Il a mené depuis plusieurs années des recherches sur les pratiques de communication et de mobilité en particulier autour des formes de localisation. Il a aussi développé une approche ethnographique de type « workplace studies », basée en particulier sur l'analyse des données vidéo, à l'intersection de la sociologie du travail et de l'anthropologie de l'activité, et avec une sensibilité vers les pratiques interactionnelles et les médiations technologiques à travers lesquelles elles se déploient. Il a étudié dans ce cadre les centres d'appel, ainsi que les pratiques interactionnelles au tribunal.

nous donnons à l'usage des technologies de communication, hier la lettre ou le téléphone, aujourd'hui les réseaux numériques, lorsque nous le considérons à l'aune de la dichotomie présence/absence. D'un côté, dans la relation, le recours aux moyens de télécommunication est souvent traité comme une ressource compensatoire, un ensemble de pratiques qui viennent tenter de combler sans jamais y réussir le vide que crée l'absence de l'autre. Écrire une lettre ou téléphoner est vu comme un pis-aller par rapport à une « vraie » rencontre. Mais, que dire alors de ces échanges de lettres magnifiques sur l'amitié ou l'amour que nous ont offerts les plus grands écrivains (pour exemple, les lettres échangées entre René Char et Albert Camus)

Cet ordre normatif de la présence, enfoui mais toujours disponible, nous rend par ailleurs difficile d'accepter que des liens sociaux « forts » puissent se développer à distance, en l'absence de « rencontres ».

L'usage des technologies de communication a rendu problématique cette définition de sens commun, d'une manière qui se manifeste déjà dans l'étymologie du mot « télécommunication », qui renvoie à l'idée d'une communication à distance. Ces technologies constituent en effet le moyen pour des participants distants, et donc absents, d'agir quand même sur une scène distance. Ils concrétisent des formes de « présence » qui se distinguent de « l'être ici et maintenant ». Formes au pluriel, car on sent bien que la personne absente dont on lit une lettre à une réunion, et celle qui est connectée à la même réunion par visioconférence ne sont pas « présentes » de la même manière.

Une manière de rendre compte de cette pluralité est de considérer la présence non plus sous l'angle d'un état mais sous celui d'un processus. La présence (tout comme symétriquement l'absence) devient alors un accomplissement continu, qui caractérise la manière dont les personnes affectent et sont affectées par les situations dans lesquelles elles sont engagées. Être présent dans ce second sens est un travail, et repose sur des compétences, des dispositions et des dispositifs, des ressources et des contraintes pour affecter et être affecté par les situations. L'approche systémique du coach va permettre au coaché de prendre du recul sur ces situations.

La présence apparaît alors comme le fruit d'un travail incessant des acteurs pour participer aux situations selon des modalités diverses. La présence-processus est susceptible de s'actualiser selon des formats variés. Des personnes présentes dans une situation donnée, au sens spatial et incorporé du terme, peuvent

ne pas être « présentes » au second sens du terme parce qu'elles sont traitées comme invisibles, et qu'on leur dénie de ce fait la capacité d'affecter significativement la situation. Réciproquement le fait que certaines personnes soient ignorées est une base pour effectuer des inférences sur ce qu'elles sont, et les qualités que l'on peut leur attribuer. Ainsi, nous pouvons en déduire que l'analyse systémique du coach intègre déjà cette présence-processus.

La distance créée par le coaching via l'écran ou le téléphone n'est peut-être qu'une forme de présence-processus différente, que le développement des technologies à distance va nous obliger à intégrer. Les nouvelles générations sont déjà considérées comme générations zappeuses, adeptes du multi-tâches, avec des journées ponctuées d'interruptions fréquentes. Sont-elles en train de construire une nouvelle forme de présence, faite de succession d'instantanés brefs, denses, divers, produisant des signaux verbaux et non verbaux différents qu'il nous convient de découvrir ?

Dans son texte, « l'écart et l'entre »<sup>5</sup>, François Jullien<sup>6</sup> propose d'ouvrir un chemin vers l'autre en s'appuyant sur l'écart et non la différence. Cet écart qui produit de l'entre permet de déployer une altérité. La distance "virtuelle" considérée comme un écart, comme un entre peut-elle favoriser l'acceptation de l'altérité ? Il nous propose de comparer l'écart et la différence. Pour lui, « la différence établit une distinction, l'écart procède d'une distance ». Ainsi, « la différence donne à supposer un genre commun, .../..., l'écart se borne à faire remonter un embranchement ».

Cet embranchement est en partie le lieu où se situent aujourd'hui les relations humaines. Les nouvelles technologies nous imposent de nous adapter à d'autres façons d'entrer en relation. La perspective est ainsi ouverte, et le déplacement vers un nouveau type de coaching est possible. Nous sommes ainsi proches de notre accompagnement, fait de déplacements et de perspectives. Cette présence-processus devient ce chemin sur lequel nous accompagnons souvent nos clients.

---

<sup>5</sup> L'écart et l'entre. Leçon inaugurale de la Chaire sur l'altérité, Galilée, 2012, 91 p. ; rééd. Gallimard, Folio, 2018.

<sup>6</sup> François Jullien est un philosophe, helléniste et sinologue français.

En conclusion, le coaching à distance peut être appréhendé comme une alternative au coaching en “corps présence” ancré dans une réalité moderne. Il semble possible d’en adapter le cadre pour qu’une relation de confiance s’installe. Il s’inscrit dans une réalité “virtuelle” qui fait partie de notre quotidien. Nous évoluons dans un système ouvert perméable à de nouvelles techniques. Le choix reste notre choix de coach, en conscience de l’accepter comme une double contrainte ou de le voir comme une expression supplémentaire d’un changement de type 2, comme le définit Watzlawick, où la norme d’une “bonne” relation en présence ne serait plus la même, ou serait à redéfinir.

*Résumé :*

*Cet article s’appuie sur mon expérience de coaching à distance tant avant le confinement, que pendant et après. Il aborde trois questions. Tout d’abord, comment le coach peut-il concevoir un cadre pour un coaching à distance pour adapter nos pratiques afin de construire une relation de confiance. Ensuite, comment inviter l’équilibre alliance et distance thérapeutique dans l’accompagnement à distance, et enfin une réflexion sur l’évolution du concept même de présence.*