

Les paradoxes du métier de coach

Quelques repères sémantiques et conceptuels...

Du grec « para » : contre et « doxa » : l'opinion, paradoxe se définit comme : contre l'opinion communément admise. Ainsi, les paradoxes jalonnent nos existences car ils sont l'apanage des êtres parlant comme le souligne l'étymologie. Au cours des années 1950, dans le mouvement de Palo-Alto, les théoriciens de la nouvelle communication ont mis en évidence les effets pathogènes de la communication paradoxale (1). Selon les travaux du Mental Research Institut (MRI), une communication est paradoxale dès lors qu'elle se compose de deux messages antagonistes contenus dans un même et unique message. Le récepteur du message se retrouvant de facto dans une situation difficile à tenir, voire impossible à soutenir, ne sachant à quel message se vouer...les théoriciens du MRI désigneront alors ce type de communication paradoxale par le terme de « double contrainte – double bind » ou encore « d'injonction paradoxale » selon la forme du message. Il est possible que mon propos apparaisse bien abstrait et ne prenne pas forme dans l'imaginaire. Alors, voici une petite histoire (drôle selon le point de vue adopté !) qui illustre une communication, un message à double contrainte. Une mère offre à son fils, pour son anniversaire, deux superbes cravates. L'une est de couleur bleue, l'autre rouge. Le fils est ravi de ce cadeau. Dès le lendemain, le fils rempli de fierté, heureux du présent qui lui fut fait, décide de mettre sa plus belle chemise, de porter son plus beau costume et choisit de porter la cravate bleue... Sa mère, le voyant arriver s'exclama « j'étais sûre que tu n'aimerais pas la cravate rouge » ! On imagine la perplexité du fils...C'est bien un des effets produits par la communication paradoxale : la perplexité. Quelque soit la décision prise par rapport à la double contrainte, l'échec est assuré. L'injonction paradoxale est du même ordre, la forme de message est différente reposant sur une injonction contenant deux messages antagonistes. « Soyez spontané » est le paradigme souvent cité, de l'injonction paradoxale. Si j'obéis à l'injonction alors je ne peux être spontané puisque la spontanéité ne peut se décréter par un autre que moi-même...

Du paradoxe au métier de coach...

Les questions peuvent se poser en ces termes : la nature même du dispositif de coaching en entreprise ne serait-elle pas paradoxale ? Et en conséquence, la demande ne pourrait-elle pas être paradoxale ? Le métier de coach en entreprise, dans les organisations s'exerce dans deux configurations typiques, aujourd'hui bien connues et par rapport auxquelles va interagir un critère important, le paiement et plus spécifiquement le payeur. Premier cas, le coach intervient dans le cadre d'une prescription. C'est-à-dire qu'il intervient pour accompagner le changement sur la base d'une demande faite pour quelqu'un d'autre que ce dernier accepte. Dans cette perspective, la personne coachée n'est pas la personne qui paie, de la même façon le prescripteur n'est pas non plus nécessairement celui qui paie. Deuxième cas, le coach exerce son métier avec celui qui est le demandeur, c'est-à-dire que la demande d'aide au changement est pour lui-même. Dans ce cas le demandeur peut être le payeur mais là aussi, pas nécessairement. Aussi, à partir de ces trois composantes propres au coaching en entreprise que sont la prescription, la demande et le paiement, nous allons chercher à mettre en évidence, par des illustrations

pratiques, que le métier de coach ne s'exerce pas seulement dans la complexité mais aussi dans le paradoxe.

Quelques exemples de la pratique du métier de coach...

Il doit devenir plus performant, plus dynamique et surtout moins stressé...

Le cas de Christophe, 38 ans. C'est à peu près dans ces termes que le décor est planté. Christophe est l'assistant du manager d'un service marketing depuis plus de 2 ans. Il est satisfait, tout comme son manager, de son poste et des résultats qu'il obtient. Ses objectifs sont presque toujours atteints, il arrive même à gagner du temps sur le prévisionnel, il travaille beaucoup, s'investit beaucoup et n'hésite pas à emmener des dossiers le soir, le WE pour travailler plus tranquillement. Christophe et son N+1 se sont entendus pour qu'il engage un coaching dont l'objectif serait l'augmentation de sa performance, de sa productivité, pour le booster dans sa créativité, pour qu'il soit plus dynamique et génère de nouvelles idées, et que surtout le coaching lui permette de se détendre en prenant du recul, car Christophe est trop souvent stressé... Christophe est complètement OK pour engager ce coaching « et repousser les limites », il vise une promotion qu'il espère pour bientôt...

Ceci pourrait être le cas d'école, caricatural de la dimension paradoxale de la demande, ici prescrite. Si les demandes paradoxales ne sont pas toutes aussi caricaturales elles ne sont pas rares pour autant... Bien sûr que l'intervention du coach devra permettre un travail de la demande, un ajustement et une reformulation de celle-ci vers plus de réalisme. Et quand bien même, le coach travaillé pour construire une demande réaliste, il ne peut se soustraire au paradoxe inhérent à sa posture et à son métier. En effet, comment le coach va-t-il s'y prendre pour articuler ce que peut être l'humanisme de la démarche du coaching qui vise le mieux être des personnes, le développement de soi et du potentiel... et la performance économique à laquelle chaque entreprise est assujettie ? – ce que souligne le cas de Christophe – comment va-t-il se placer entre gestion de la performance et développement professionnel ? Entre le mieux être, la prise en compte de la personne et la plus value qu'exige les lois de la finance ?

Il faut qu'il améliore son management

Voici un type de demande qui est devenu un grand classique du coaching individuel en entreprise. Sous l'impulsion de son manager, Pierre est tout à fait d'accord pour travailler avec un coach pour faire évoluer sa pratique managériale. Pierre a fait les stages de management d'un organisme de renom, malgré cela, il se débrouille comme il peut avec son équipe. Sans la demande de son manager, Pierre n'aurait sans doute jamais rencontré un coach. C'est avec beaucoup de bonne volonté qu'il accepte d'engager un coaching, conscient de la nécessité pour lui et pour son équipe de faire évoluer sa pratique managériale. Conscient également des attentes de sa hiérarchie qui souhaite que les choses changent ce qui l'a conduit à la prescription de ce coaching. Avec Pierre, le coach est dans une configuration tout à fait courante d'un coaching prescrit par la hiérarchie et accepté par le collaborateur. Il n'en reste pas moins que même dans un environnement où les demandes sont claires et partagées par tous les acteurs – ce qui était le cas avec Pierre – la prescription du coaching ne peut être neutre et sans effet. Elle installe de fait une situation paradoxale que souligne fort bien la définition que nous donne le Petit Robert de la prescription : « ordre expressément formulé avec précision ».

Toute prescription de coaching engendre ainsi un double paradoxe qui peut se résumer au travers de deux questions. Comment la personne coachée peut-elle changer parce qu'on le lui demande (prescription) alors que changer est de l'ordre de la liberté et du spontané ? Et pour le coach, comment peut-il faire coïncider prescription et liberté ?

Aider moi à devenir autonome...

Georges dirige l'entreprise familiale depuis 3 ans, il se dit anxieux et dans la crainte permanente de « mal » faire, ayant sans cesse recours à son père, son expert comptable...pour demander ce que finalement il sait déjà, il attend de son coaching qu'il lui permette de devenir plus autonome...ceci prenant chez Georges la forme d'une idée fixe, il est vrai qu'il a tellement entendu dire qu'il ne pouvait pas se passer des autres...

Dans quelle mesure peut-on aider quelqu'un à développer son autonomie ? Toujours selon le Petit Robert, autonome se définit comme « qui s'administre lui-même...qui ne dépend de personne ». Le paradoxe de cette demande n'est pas en soi insoluble, les effets produits dans la pratique vont principalement dépendre du point d'équilibre que le coach trouvera dans cette demande pour ne pas être pris au piège du paradoxe avec son coaché.

Dans la même veine, les coachs eux-mêmes (dont je fais parti...) argumentent dans les bénéfices prévisibles du coaching le développement de l'autonomie du coaché...Autant dire que dans ce cas, le professionnel créé d'ores et déjà des difficultés qu'il lui faudra résoudre...et qu'il aura à agir pour assurer la réalisation de la prophétie...

Avec le coaching vous allez trouver par vous-même la solution !

C'est en substance ce que les coachs disent à leurs futurs clients pour définir la spécificité du coaching ce qui installe du même coup, le futur coaché et coach dans un paradoxe qu'il leur faudra bien résoudre ! Ce futur coaché pourrait légitimement se dire : comment vais-je trouver par moi-même ce que je ne trouve pas par moi-même ? S'il me faut être aidé pour trouver par moi-même aurai-je dans ce cas trouvé par moi-même ?...

En conclusion

Le paradoxe, les situations paradoxales sont inhérentes à la nature du métier exercé par le coach en entreprise. Les paradoxes de la demande de coaching soulignent que celle-ci doit être travaillée et que ce travail de la demande est un des fondements du coaching. Les paradoxes auxquels coachés et coachs se confrontent ne rendent pas le coaching impossible ! Ils impliquent pour le coach de les « entendre », de trouver une position adaptée et de ne pas les oublier car les paradoxes, eux, ne nous oublient pas !

(1) « Vers une théorie de la schizophrénie » (1956)

Philippe BIGOT

Coach et consultant

Vice-président Comité d'Agrément et de Déontologie de la Société Française de Coaching