

Pratique et théorisation du coaching professionnel au sein des sciences humaines

Groupe Savoir Interne SFCoach

Groupe animé par : Annie Cottet

Participants : Lydie Assier, Marie Cazès, Laurence Devillard, Fabrice Lezeau, Frédérique Magnani

Mars 2018

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Sommaire | 2 |
| Introduction..... | 3 |
| Qu'est-ce qui fait la spécificité du coaching par rapport à d'autres modalités d'intervention en entreprise ? | 9 |
| La compréhension du rapport au travail..... | 9 |
| La connaissance des organisations | 13 |
| Les modalités spécifiques au cadre et à la posture d'intervention du coach | 17 |
| <i>Le processus tripartite</i> | <i>17</i> |
| <i>Le « double niveau d'objectifs » et les objectifs émergents</i> | <i>19</i> |
| <i>La posture du coach...sans intention et intégrateur</i> | <i>22</i> |
| <i>Les effets du coaching.....</i> | <i>24</i> |
| <i>L'espace-temps du coaching : une troisième dimension ?.....</i> | <i>28</i> |
| <i>Les limites du coaching : un métier tout en subtilité... sur le fil du rasoir..</i> | <i>31</i> |
| Corpus théorique : mobiliser des référentiels solides pour gérer la complexité | 36 |
| Correspondances entre Psychanalyse et Théorie Systémique..... | 37 |
| L'approche systémique en coaching | 43 |
| L'approche gestaltiste du coaching | 49 |
| La psychanalyse au service du coaching..... | 58 |
| La sociologie des organisations, ressource du coaching... .. | 68 |
| Conclusion | 84 |
| Post-scriptum..... | 89 |
| Ressources | 90 |

Introduction

Par Annie Cottet

Le coaching professionnel est implanté dans les entreprises et reconnu au point que des départements de coaching interne ont été créés et que des référencements de coachs externes existent.

Que cherche-t-on à dire ?

La pratique du coaching évolue au rythme où les entreprises en perçoivent les effets positifs de changement chez les managers coachés.

Le coaching est très sollicité aujourd'hui par les entreprises dans une relation de confiance au coach qui nous permet de progresser sur le plan de l'expérience professionnelle, de la méthode et de la pratique en elle-même.

Il est temps de faire, comme dans toutes les sciences humaines et sociales, un aller-retour entre la pratique et la théorie.

Aujourd'hui nous devons être en mesure de commencer à théoriser notre pratique pour en dégager les spécificités par rapport à d'autres modes d'intervention en entreprise.

Pour cela, il est nécessaire que les coachs veuillent se rapprocher des théories sources sans se contenter de modèles formatés, issus de ces théories sources, comme fondement à leur pratique.

C'est ce que nous avons tenté de faire dans notre groupe de travail : nous rapprocher des théories sources et d'un ensemble conceptuel satisfaisant pour l'esprit et pour son application éclairée dans la pratique.

Historique

Le monde de l'entreprise s'est ouvert, depuis la loi sur la formation continue en 1971, aux séminaires de formation au management animés par des consultants.

Cette habitude de la formation au management d'un côté, et de l'autre, chez des patrons des grandes entreprises du CAC 40, l'appel à des conseillers de synthèse ou des conseils stratégiques, a ouvert la voie au coaching démocratisé pour des niveaux intermédiaires de management.

Par ailleurs, le décret sur le bilan de compétences, daté de 1992, a permis aux entreprises de faire appel à des consultants qui se sont avérés de plus en plus intéressés au questionnement sur les compétences mais aussi à la personne du manager et à la totalité de ses problématiques. De fil en aiguille le bilan de compétences s'est transformé en accompagnement personnalisé avec l'objectif fréquent d'identifier et construire un projet professionnel.

L'évolution du bilan de compétences s'est orientée vers ce qui s'est appelé plus tard le coaching, un accompagnement personnalisé des managers face à leurs ambitions de carrière, à de nécessaires prises de risques, à des conflits hiérarchiques, à des désaccords non dits et des difficultés dans l'exercice de leur fonction professionnelle.

Ces problématiques nécessitaient une forme de maïeutique pour approfondir ce qui avait motivé un bilan de compétences, à la recherche de la demande véritable ou initiale qui n'était pas apparue au premier abord, que ce soit celle du manager accompagné ou du prescripteur.

C'est bien en 1996, à l'acmé de la pratique du bilan de compétences qu'a été fondée la Société Française de Coaching par des consultants psychologues cliniciens, psychothérapeutes ou des ingénieurs issus de l'entreprise, qui avaient vu de près cette transformation possible du métier de consultant en celui de coach.

C'est bien d'une rencontre entre des consultants en management dont les métiers d'origine étaient issus de l'univers clinique ou du monde des ingénieurs, rencontre donc de ces consultants en management avec les DRH ou les DG ouverts aux bilans des compétences, qu'est né le métier de coach.

Ce qui spécifie le coaching par rapport aux autres pratiques issues des sciences humaines

Jusque-là, aucun praticien en sciences humaines et sociales ne s'était implanté dans le monde de l'entreprise, directement rémunéré par elle dans le cadre d'interventions inter individuelles, pour répondre à une double demande asymétrique : celle d'un prescripteur hiérarchique et celle d'un manager à qui le coaching est prescrit.

La difficulté de cette forme de demande est qu'elle est prise dans une relation hiérarchique où le changement est attendu du côté du collaborateur, accompagné par un coach qui sait bien que le changement ne se décrète pas sur le terrain relationnel et psychologique où se situe cette pratique.

Conjoncture

Il faut dire que l'entreprise évoluait depuis les années 80 vers une direction générale financière et un management tenu à des résultats commerciaux et boursiers significatifs.

La pression des fonds de pension s'avérait de plus en plus dure. La demande de performance de plus en plus forte pesait sur les équipes et les actionnaires devenaient les réels patrons des entreprises avec leurs attentes de dividendes importants dans une économie mondialisée.

Il fallait transformer le management hiérarchique en force de conviction, en pouvoir d'influence, en exercice du leadership, mode relationnel plus adapté au management par projets et au refus de plus en plus net des relations de pouvoir par les salariés.

Tous les managers n'en étaient pas là, d'autant qu'avec l'arrivée des nouveaux systèmes informatiques et du partage de l'information, ils résistaient beaucoup à ce partage car ils craignaient que leur fonction disparaisse ipso facto.

A l'intérieur de certaines entreprises, il fallait également faire changer d'activité les salariés en grand nombre dont les métiers disparaissaient ou étaient délocalisés...

Il fallait donc accompagner les managers intermédiaires plus personnellement pour qu'ils accèdent eux-mêmes à ces modifications profondes du monde de l'entreprise qui se durcissait, particulièrement dans ses modalités relationnelles.

En même temps, avec l'apparition des lois sur les risques psychosociaux et le harcèlement, un élargissement du coaching à la souffrance au travail s'est avéré indispensable. Nous voilà donc revenus au double client du coach d'entreprise :

le client payeur et le client bénéficiaire mais cette fois-ci dans un contexte où le client payeur souhaite que le client bénéficiaire aille mieux.

C'est ainsi que la question de la différence entre thérapie et coaching s'est posée clairement.

C'est le contexte qui détermine les conditions de la pratique.

Au début du XXI^{ème} siècle nous sommes heureusement dotés de grands corpus théoriques en sciences humaines, notamment la psychanalyse et la théorie systémique. La théorie systémique dont l'objet est l'interaction, la logique de la communication et les jeux interpersonnels, nous permet d'être équipés pour traiter la complexité du coaching prescrit et sa double demande.

Soyons clairs, le contexte dans lequel s'exerce le coaching prescrit et ses règles spécifiques n'ont rien à voir avec celui d'une séance de psychothérapie ni avec la demande qui y est associée.

Cependant, si une séance de coaching ne se confond pas avec une séance de thérapie, elle peut, elle aussi, produire des effets de changements.

Le contexte du coaching prescrit, c'est la réunion tripartite de début et de fin, l'existence de deux clients à la relation asymétrique, c'est le manager coaché et sa problématique professionnelle.

Le contexte induit :

- des règles de fonctionnement comme les réunions tripartites, la durée, le rythme des séances,
- des règles relationnelles comme la création d'un espace de parole entièrement dédié au manager coaché,
- un cadre d'investigation centré majoritairement sur la dimension professionnelle,
- un cadre déontologique dont la confidentialité et l'interdiction pour le coach de prendre une décision à la place du coaché.

Prenons l'exemple de la réunion tripartite. Sont en présence les clients payeur et bénéficiaire : être cohérent dans sa pratique passe par la mise en place d'une inclusion du payeur et du bénéficiaire dans le même dispositif d'intervention que le coach, ils forment un système au sens où ils sont interdépendants les uns

des autres et à des places différentes mais reliées. Avec la réunion tripartite, un sous-système de l'entreprise est créé.

C'est l'institutionnalisation du coaching qui s'opère ainsi indépendamment des raisons qui ont amené la prescription du coaching.

La rémunération des coachs d'entreprise

Les praticiens en sciences humaines se sont toujours tenus à distance de l'entreprise payante, lieu assujéti au profit, aux logiques financières, aux logiques de pouvoir, où les salariés ne sont pas égaux dans le rapport à l'argent ni dans le rapport au pouvoir.

Le coach doit-il exercer son métier dans le but de réparer les conséquences des mauvais traitements que l'entreprise inflige à ses salariés ? Que ce soit dans la poursuite coûte que coûte de la réussite professionnelle ou dans la souffrance issue des conflits et désaccords internes ? Le coach payé par l'entreprise ne devient-il pas l'allié objectif des « *maltraitants* » ?

Selon nos détracteurs, la pratique du coach professionnel payé par l'entreprise correspond à l'entrée problématique des praticiens en sciences humaines dans le monde du profit et de l'exploitation.

Selon nos détracteurs et en particulier certains psychanalystes, le coaching en entreprise pose un problème moral et politique.

Notre groupe de réflexion propose différents points d'entrée dans cette délicate question pour y répondre au plus près des effets de la pratique du coaching.

Notre hypothèse est que les managers accompagnés lors d'un coaching retrouvent leur capacité d'analyse des situations concrètes dans lesquelles ils sont pris et leur lucidité sur les éventuels combats à mener.

Les coachs ont à faire la démonstration qu'on peut aider les managers et dirigeants de l'entreprise en utilisant par exemple la théorie systémique qui permet de traiter la complexité des rapports de pouvoir et de conserver la neutralité par rapport aux sous-systèmes de l'entreprise.

Si le coach perd sa neutralité sous l'influence du coaché et ponctue contre le sous-système de la hiérarchie de l'entreprise, cette ponctuation sera néfaste car elle engage le manager coaché dans un illusoire combat où il sera perdant. Dans une opposition à la direction, le coaché n'aura pas le dessus.

Nous disons en tant que coachs « qu'il faut comprendre le jeu à l'intérieur duquel les managers sont pris pour lutter contre le jeu et non pas contre les joueurs »* (*Cf. approche systémique plus loin).

Dans le but de consolider notre savoir sur l'entreprise et la pratique du coaching, nous vous proposons un recueil d'articles dont le coaching individuel est l'orientation majeure. Dans un premier temps nous identifions les spécificités du coaching par rapport aux autres modalités d'intervention avec un article qui pose la question de notre rapport au travail et de sa définition. Sont ensuite explorés du point de vue de la pratique et de la méthode utilisée, des thèmes spécifiques comme la réunion tripartite, la posture du coach, l'espace-temps du coaching, les effets du coaching puis les limites du coaching.

Dans un deuxième temps, nous analysons des illustrations de la pratique en relation immédiate et étroite avec les théories dont chacun des auteurs est spécialiste.

Qu'est-ce qui fait la spécificité du coaching par rapport à d'autres modalités d'intervention en entreprise ?

La compréhension du rapport au travail

Par Marie Cazès

Le coaching est spécifiquement orienté sur les questions de la relation au travail, d'où un besoin (pour les coachs) d'appréhender spécialement des notions comme :

- Qu'est-ce que le travail ?
- Que signifie « travailler » pour l'être humain ?
- Quels sont les enjeux spécifiques du travail pour une personne dans la société (au niveau psychique, au niveau social, etc...) ?

Définitions autour du travail

Nous nous référons à la façon d'appréhender le travail dans les sociétés post-industrielles (de la fin du XX^{ème} siècle et du début du XXI^{ème} siècle) qui nous concerne ici.

Il y a lieu de distinguer dans la définition du travail le point de vue que l'on pourrait qualifier « d'externe » - qu'est-ce que le travail vu par la société – du point de vue « interne », c'est-à-dire ce que signifie « travailler » pour l'être humain intrinsèquement, pourquoi l'homme travaille, qu'est-ce qui est en jeu psychologiquement lorsqu'on travaille, etc.

Voici deux définitions qui précisent assez bien notre propos.

Nous avons tout d'abord retenu, pour le point de vue « externe », la définition proposée par Pascale Molinier, qui a le mérite d'être simple, claire et non restrictive à la notion d'emploi, en particulier, comme cela a été le cas par le passé : « *le travail est l'ensemble des activités socialement utiles...*L'utilité s'entend au sens économique, mais aussi au sens social, comme ce qui a

valeur d'usage, sert à la société, contribue au vivre ensemble, accroît la civilisation. »¹

De son côté Christophe Dejours donne une définition de « **travailler** » plutôt que du travail et amène conjointement le point de vue « interne » à la vie psychique : « *Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Il faut le répéter le travail se définit comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; ou encore ce qu'il doit ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions.* »²

En d'autres termes le **travail** (le fait de travailler) joue deux rôles pour l'être humain : un *rôle de subjectivation* (au sens psychanalytique comme défini essentiellement depuis les années 1990³, principalement autour de la question d'être ou devenir « sujet », on pourrait dire un « sujet humain » pouvant se sentir exister en tant que tel, acteur de sa vie, pour simplifier) relié à un rôle d'*inscription dans la réalité sociale*⁴.

Les deux rôles étant indissociables comme on pourra le voir un peu plus loin.

Ces deux rôles permettent de mieux appréhender la place spécifique du coach professionnel qui doit donc à la fois :

- être à même d'accompagner les personnes dans des prises de conscience de leur fonctionnement « interne » par rapport au travail : ce qui se joue ou se rejoue pour elles dans le travail, les enjeux du travail dans leur construction, dans leurs représentations, etc...
- être à même d'accompagner les personnes par rapport à leur place dans la société, leurs relations à l'environnement social et particulièrement à

¹ Pascale Moliner (responsable d'une équipe de recherche au laboratoire de psychologie du travail et de l'action au CNAM) : « Les enjeux psychiques du travail » - Ed° Payot & Rivages - 2006, 2008, p.80 et 82

² Christophe Dejours : « Travail vivant – 1 : sexualité et travail » - Ed° Payot – 2009, p.25-26.

³ La subjectivation est ce processus, en partie inconscient, par lequel un individu se reconnaît dans sa manière de donner sens au réel, au moyen de son activité de symbolisation. Elle se tient dans une coémergence du sujet (le devenir sujet) et de sa réalité psychique (un fonctionnement psychique subjectivé, c'est-à-dire devenu subjectif) : Définition de Steven Wainrib citée dans l'article « La subjectivation » de Dominique Bourdin présentant l'ouvrage collectif de François Richard suite au colloque d'avril 2005 – Revue Société Psychanalytique de Paris n° 8, nov. 2006.

⁴ Déjà Marx mettait en lumière l'importance du travail comme « activité vitale » inhérente à l'existence humaine et en dehors de la seule nécessité liée aux besoins matériels (« Manuscrits de 1844 », premier manuscrit, GF-Flammarion, p.145)

l'environnement de l'organisation (cf. plus loin partie sur la « connaissance des organisations »).

Pour appréhender ce qui peut être en jeu « psychologiquement » dans le fait de « travailler », il est éclairant de comprendre comment le travail prend sa place progressivement dans le développement de l'être humain depuis sa toute petite enfance jusqu'à l'âge adulte.

Certains auteurs se sont particulièrement penchés sur cette question depuis la fin du XX^{ème} siècle. On peut citer, en France, et de façon non exhaustive Christophe Dejours, Gérard Mendel, Yves Clot, Dominique Lhuilier,

Lorsque le coach accompagne des adultes au travail, il devra pouvoir entendre ce qui peut être en jeu pour la personne à différents niveaux. Il peut s'agir :

- des éléments provenant des étapes de développement de la personne qui pourront s'être déroulées plus ou moins « bien » et qui pourront impacter le fonctionnement de la personne au travail,
- des éléments permettant d'appréhender les « positions psychiques »⁵ et le « pôle d'organisation »⁶ préférentiel de la personne, c'est-à-dire ses modes de relation au monde et les problématiques pouvant en découler de façon récurrente,
- des éléments de l'environnement qui peuvent :
 - réactualiser certaines étapes du processus de développement ou de l'histoire de la personne (ex : éléments psycho familiaux, places symboliques, représentation de la loi, relation aux autres, etc...),
 - soit faciliter la poursuite, soit mettre à mal certaines étapes du processus de développement dans lesquelles l'environnement joue un rôle important.

Car il est important de préciser que les processus de développement psychique de la personne restent vivants même à l'âge adulte. Par ailleurs, certains de ces processus sont plus spécifiquement concernés dans le cadre du travail, du fait

⁵ Notion introduite par Mélanie Klein et reprise par Albert Ciccone (Ciccone A., L'hôpital. M. (2001), « Naissance à la vie psychique », Paris – Dunod)

⁶ Notion proposée par Alain Ferrant (« Manuel de psychologie et de psychopathologie », ouvrage collectif sous la direction de René Roussillon – Ed° Masson, 2007)

de la confrontation à la réalité du monde, du monde social en l'occurrence particulièrement confrontant⁷.

La compréhension et l'appréhension des éléments en jeu dans le rapport au travail pour chacun est en synthèse l'une des compétences essentielle du métier de coach professionnel.

⁷ C'est le cas du processus de subjectivation ou des processus de construction du sentiment de sécurité et du self décrits par Winnicott

La connaissance des organisations

Par Lydie Assier

Le coaching individuel, sur lequel nous nous centrons, s'exerce en entreprise, par conséquent à l'intérieur du système complexe d'interactions que produisent une organisation (structure), son environnement et les individus qui y réalisent des activités pour partie prescrites dans le cadre de leurs activités, de leur fonction et de leur poste.

Le domaine de l'organisation est vaste et complexe. Il recouvre l'action d'organiser, la structure qui en résulte mais aussi les principes et méthodes que l'on mobilise pour organiser. Il a donné lieu à une production à la fois académique et empirique abondante qui croise les sciences humaines et sociales, nourrit les théories managériales et les sciences de gestion et a donné naissance à la sociologie des organisations.⁸

Depuis que la révolution industrielle a fait naître, avec le taylorisme, une première et célèbre théorie des organisations, les entreprises n'ont eu de cesse de rechercher à fonctionner selon l'organisation adaptée à leur vocation, leur statut, leur stratégie et leurs ressources. Après la longue domination du seul modèle de l'organisation verticale hiérarchique sont apparues de multiples déclinaisons et approches favorisées d'abord par le développement des technologies de l'information puis par la nécessité de répondre à la complexité accrue des équations à résoudre (inflation des normes, recherche d'abaissement des coûts, ouverture des marchés, montée des exigences du client ou de l'utilisateur, réduction du temps de travail en France...).

Groupes de qualité, petites entités autonomes, lean management, organisation matricielle, mode Projet, centres de services partagés, externalisation, entreprise élargie... sont autant de modalités qui transforment la manière de produire et de coopérer.

Par ailleurs, l'évolution économique mondiale produit aujourd'hui des formes d'organisation très complexes (organes de décision géographiquement et culturellement éloignés de France, en Europe, aux Etats Unis, au Japon ou ailleurs, structures matricielles et mode projet qui multiplient les organes de décision et les lignes managériales, implémentation dans le secteur public des

⁸ Voir page 62, « La sociologie des organisations, ressource du coaching »

logiques de gestion et de management inspiré du secteur marchand qui se heurtent aux logiques statutaires et catégorielles, etc.).

Sur fond de bouleversement de l'information (numérique, digitalisation de la relation client ou usager), ces évolutions apportent leur lot d'innovation, d'ouverture et de changement, mais aussi de difficultés voire de dérives (dans un service support Informatique, un dirigeant qui enchaîne deux journées en fonction des fuseaux horaires avec l'Asie puis avec les Etats-Unis...)

Le coaching individuel en entreprise étant centré sur le sujet dans son environnement professionnel, une connaissance en matière d'organisation est-elle indispensable au coach ? Si oui, comment ce savoir, composante de la compétence, se mobilise-t-il dans l'espace spécifique du coaching ?

Dans son référentiel de Compétences du Coaching individuel⁹, la Société Française de Coaching mentionne parmi les savoirs et références du coach :

- a des connaissances livresques et/ou par expérience sur l'organisation et sur son environnement,
- est au courant des évolutions de l'organisation (veille et anticipation).

Les entreprises ayant mis en place des référencements de coaches s'assurent d'ailleurs de la capacité des candidats coaches à comprendre leur environnement et leur « modèle ».

Il est en effet des cas où ce savoir ne s'avère pas nécessaire au-delà du besoin d'acquérir une bonne représentation de l'écosystème du coaché.

Dans d'autres, en revanche, les choix et les failles organisationnelles doivent être explorés et éclairés pour identifier les mécanismes de situations jugées à tort comme seulement psychologiques et comportementales. Par exemple, l'absence d'un dispositif de concertation interne entre deux services peut se traduire par une pression excessive sur chacun des dirigeants en matière de « communication » vers l'autre service. Il sera profitable d'appréhender un symptôme de « manque de dialogue » ou de « rétention d'information » sous l'angle du système organisationnel (tous les organes sont-ils en place ?) et sous l'angle de la posture du dirigeant dans son rôle de « rouage informationnel ».

⁹ Version en ligne, décembre 2006

Ainsi, les grands modèles organisationnels génèrent leurs propres bénéfices et leurs propres contraintes. Par exemple,

- le modèle bureaucratique privilégie la fonction au détriment de l'individu et doit normaliser le déroulement des carrières, mais il est confronté à l'individualisation des objectifs et critères d'évaluation de la « performance ». Ce paradoxe, au quotidien, place les acteurs face à des dilemmes et à des jeux qui sont difficilement lisibles si la logique organisationnelle et culturelle n'est pas prise en compte ;
- le modèle matriciel multiplie les centres de décision et nécessite d'avoir de bonnes compétences relationnelles pour pouvoir négocier en permanence des priorités et des donneurs d'ordre aux objectifs spécifiques (le pays et la ligne de produits).

Tous les cas de coaching ne nécessitent pas de mobiliser activement une connaissance (savoir) voire une compétence (savoir-faire) en matière d'organisation d'entreprise. Il appartient au coach d'évaluer, dans la phase de contractualisation, dans quelle mesure il pourrait être appelé à la mobiliser et à en tirer les conséquences.

A titre personnel, il m'est arrivé dans certains cas particuliers de solliciter un rendez-vous préalable aux séances (avec le RRH ou le N+1 du coaché, voire un tiers « sachant » dans l'organisation) exclusivement centré sur la description de l'organisation, de ses fonctionnements, des fonctions et des interactions afin d'entrer dans le travail de coaching avec un niveau de compréhension qui selon moi facilite le dialogue avec le/la coaché(e) et évite à ce dernier de détourner son temps et son énergie sur ces sujets à l'attention du coach.

Etre coach en entreprise implique bien d'avoir à minima développé une connaissance qui permet de comprendre, sans a priori dogmatique ou politique, dans quel environnement, dans quel champs de contraintes et dans quelle marge de manœuvre se trouve le/la coaché(e) et à quels « attendus » d'organisation et de fonctionnement il ou elle est soumis(e), mais aussi de se tenir informé des grandes évolutions qui traversent les univers dans lesquels il ou elle intervient (santé, banque, industrie...).

La connaissance des organisations permet au coach de questionner précisément la situation, ses protagonistes et le système ; en élargissant le regard et la réflexion à des questions comme par exemple la nature des fonctions exercées, les normes établies, la culture de l'entreprise, la manière dont les identités professionnelles s'y déploient, les rapports au pouvoir, le

coach peut interpeller le coaché sous des angles auxquels lui ou elle-même n'aurait pas eu naturellement recours.

C'est grâce à cette compétence qu'il offre à la personne coachée une forme de protection contre une psychologisation ou personnalisation excessive des situations, mais aussi au système dans lequel il intervient une capacité à porter un regard objectif, étayé, lucide et large sur ce qui s'y joue et dans quoi il est inévitablement pris aussi.

Les modalités spécifiques au cadre et à la posture d'intervention du coach

Le processus tripartite

Par Laurence Devillard

La réunion tripartite institutionnalise le coaching dans le sens où elle est le plus souvent le moment de démarrage du coaching, lieu de partage du contexte, des attentes et objectifs du coaching entre les différentes parties prenantes que sont le client payeur, représenté par les RH ou par le manager, le client bénéficiaire et le coach. La réunion tripartite met donc en présence les acteurs de plusieurs systèmes ou sous-systèmes aux interactions multiples :

- Le système Organisation/Coaché, l'organisation étant alors représentée par le hiérarchique Manager et/ou parfois même le Responsable RH.
- La relation Coaché/Coach.
- La relation DRH/Coach ou parfois hiérarchique /Coach.

Cette réunion est alors pour le coach un lieu d'observation pour approcher le/les processus qui se jouent dans l'Organisation, tout en sachant que lui-même est partie au processus qu'il se doit d'observer.

Le coach met donc « les pieds » dans un jeu complexe qu'il ignore mais qu'il doit comprendre assez vite pour se prémunir de jeux d'influences et être le plus à même d'accompagner le coaché.

Le coach va donc « faire avec ce qui est là » dans la situation. Le matériau ainsi recueilli peut parfois être mis au travail lors de cette même tripartite quand cela est nécessaire pour éclairer la définition d'un objectif ou pour permettre au coach de comprendre et/ou partager ce qui se joue dans la relation Manager/Coaché. Mais le plus souvent, il nourrira le travail des séances de coaching qui vont suivre avec le coaché. Ainsi pour prendre des exemples, j'observe lors de cette réunion que le coaché n'entend pas les feedbacks positifs de son Manager, ou encore qu'il reconnaît difficilement l'autorité du Manager ou bien encore le Manager n'est pas à l'aise lors d'un échange avec son collaborateur et semble même le craindre. Il arrive encore lorsque je me présente, à la dite réunion, que le RH ait omis de convier le hiérarchique. Il ne s'agit alors pas d'interpréter mais de noter l'ensemble de ces faits. Eventuellement le moment venu, ces observations seront mises en perspective avec ce qui est dit ou pas par le coaché lors des séances.

La posture du coach est donc autrement plus complexe que la perception qu'en ont ceux qui la « taxe » rapidement de contrôle social.

Sa complexité tient aussi au fait qu'il s'agit d'une rencontre d'individus à l'intérieur d'un système relationnel plus vaste. Ces mêmes personnes sont prises dans des processus, que nous cherchons à mettre au jour, différemment selon leurs propres névroses et jeux d'influences, et dont nous coachs ne sommes pas exempts. Nous avons soit la capacité de les repérer, soit de les travailler dans un lieu incontournable qui est notre espace de supervision.

Dans notre posture, il est capital d'accueillir cette complexité-là. Ainsi, il est donc nécessaire de creuser la demande bien sûr et aussi le contexte, tout en étant à l'écoute de ce qui se joue là dans le fond de la situation et qui peut émerger et éclairer les objectifs définis lors de la réunion tripartite.

Le « double niveau d'objectifs » et les objectifs émergents

Par Laurence Devillard

Se poser la question des objectifs du coaching, c'est se poser la question de la demande et plus exactement des demandes.

Quelles demandes : celle du coaché, du client bénéficiaire (qu'il soit son manager ou/et le RH) !

Finalement quand se pose la question d'un coaching, toutes les parties prenantes ont des attentes et assignent implicitement ou explicitement un ou des objectifs au coaching.

La réunion tripartite vise à faire émerger les attentes et demandes implicites et à les faire expliciter tout comme les objectifs mis en avant le plus souvent par l'organisation. Le coach sait aussi distinguer ce qui doit rester implicite quand cela est nécessaire. La transparence totale est inutile voire même gênante pour le travail. Ainsi nous pouvons parfois pressentir des conflits internes du coaché qui ne peuvent pas être travaillés lors de la réunion tripartite et qui le seront lors des séances de coaching au rythme du coaché et au regard de la problématique professionnelle ciblée.

Même s'il s'agit d'un coaching prescrit, le coach s'assure que le coaché a une demande. Quelle est l'intention du coaché en acceptant la demande (parfois l'injonction) faite par l'entreprise ? C'est alors le rôle du coach que d'aider le coaché à rendre conscient, verbaliser et formaliser ce qu'il attend du coach et du coaching.

Les objectifs ne répondent pas à une obligation de résultat mais à une obligation de moyen. Le code de déontologie est là pour le rappeler.

Le coach n'est pas une personne toute puissante qui a le pouvoir de transformer et modeler le coaché selon les attentes de son manager.

Dans notre pratique de coach, se pose donc la question de la formulation de ces objectifs. Lors de la réunion tripartite, c'est souvent la situation qui nécessite que le coaching soit entrepris qui est présentée par le manager de façon plus ou moins structurée (tout dépend si cette réunion a été préparée en amont comme le font certains coachs avec le manager). Il est donc intéressant d'écouter la petite musique du manager, comment parle-t-il des situations, de son collaborateur, de ce qu'il attend de lui, comment formalise-t-il les objectifs, y a-t-il réfléchi posément ou non en amont, etc....Le coach va alors, par un

questionnement orienté, chercher à appréhender, le contexte, la ou les situations qui font problème, faire émerger la problématique, les attentes et besoins des différentes parties prenantes, voire faire reformuler les objectifs et donc permettre l'expression des perceptions de chacun.

Jusqu'où aller ? Selon certains coachs, l'élaboration de la problématique professionnelle du coaché entraînant des changements possibles, il n'est pas nécessaire de formaliser et rédiger des objectifs précis. Ce qui est visé c'est le changement. Dès lors que le coaching est lancé, le processus de changement opère. Le coach et le coaché vont alors cheminer ensemble dans cet esprit. Le changement est alors entendu au sens le plus large. Il s'agit de permettre une prise de conscience de ses modes de fonctionnement, et de développer son potentiel au regard des situations que le coaché apporte au fil des séances en lien avec ce qu'il vit professionnellement. Il convient alors de s'en remettre au processus.

Pour d'autres, les objectifs fixés (avec leurs indicateurs de mesure) permettent une mise en tension pour que le travail se fasse. Ce qui est important c'est bien sûr le chemin que font ensemble le coach et le coaché pour dépasser les situations vécues. Les objectifs définis sont alors des repères qui facilitent surtout un langage commun avec le manager et le RH. C'est le fil directeur qui permet des échanges lors du point tripartite de mi-parcours réalisés par certains coachs et c'est le point d'appui du bilan tripartite de fin de coaching. C'est la représentation de notre rapport à la prestation et au contrat qui nous lie au client payeur.

Avec le coaché, les objectifs sont là aussi des repères dans le travail fait avec lui. Cela signifie qu'il convient d'être vigilant à ne pas se laisser enfermer dans ceux-ci. Comment tel objectif défini ensemble en réunion tripartite ou quadripartite résonne-t-il après quelques séances de travail, qu'en avons-nous fait ensemble ? C'est cela qui est à la fois intéressant et important, tout autant de savoir si cet objectif est atteint ou pas.

La finalité du coaching n'en demeure pas moins le changement du coaché au sens où nous l'avons défini ci-dessus.

Bien sûr si le coach se retrouve enfermé et obligé par rapport à un objectif, il est important qu'il se questionne et qu'il y réfléchisse en supervision. Comment cela parle-t-il du système et que se passe-t-il pour lui pour qu'il en soit prisonnier ? Les objectifs sont donc un élément du cadre du coaching. Or nous savons que la façon dont le cadre peut être utilisé voire malmené par le système coach-coaché est aussi un révélateur du fonctionnement du système entreprise-

coaché plus large qui nous occupe. Les objectifs peuvent donc constituer un élément d'attention supplémentaire.

La posture du coach...sans intention et intégrateur

Par Fabrice Lezeau

Voilà un premier élément fortement distinctif du savoir-faire de coach si l'on cherche à clarifier ce qui le différencie du formateur, du consultant ou du tuteur. Plus le coach sait créer le vide, plus il offre un espace de travail dans lequel le coaché va pouvoir se projeter et s'investir.

« Le maniement du vide est une stratégie centrale dans la pratique quotidienne du coaching. Il est mis en œuvre par le silence du coach, par l'écoute profonde du client, et il est régulièrement appelé par des reformulations et questions puissantes. C'est par un maniement judicieux du vide que le coach crée un environnement propice à l'expression des aspirations de son client. » (Site Métasystème, Alain Cardon). Le rôle du coach est effectivement bien de faire émerger un espace de travail libre de toutes injonctions sans esprit d'opposition et d'interposition car le coach est sur le processus et sa posture.

Le coach est sans intention pour son client, il accepte d'être un passeur et un révélateur qui va faciliter sa mise au travail dans le sens des objectifs du coaché. L'incarnation de cette posture suppose une attitude mentale paritaire dans la relation, la confiance dans les capacités du coaché et du système qu'ils forment pour traiter la situation que le coaché vient travailler.

Les mots clefs qui caractérisent la dimension de la posture du coach, absence d'intention, intégrité, parité, vide, émergence, se situent majoritairement du côté du moins que du trop-plein, c'est-à-dire que le coach a appris par son parcours de vie, son travail thérapeutique, sa formation et pratique professionnelle, à se « délaisser » et s'alléger plutôt qu'à se charger et en rajouter.

A l'inverse, quand on est formateur ou consultant, on a appris à se nourrir de contenu, de méthodes, de concepts dont on vise la transmission. Le formateur est dans le push d'un savoir ou savoir-faire vers la personne alors qu'en coaching le processus est inverse.

C'est d'une réelle rupture dont il s'agit, c'est-à-dire qu'on part de la personne pour l'aider à élaborer et identifier de ce dont elle a besoin pour elle-même et faciliter l'accès à la découverte d'une nouvelle façon de voir le problème, pour in fine s'inscrire dans un processus de changement.

Ayant ainsi posé ce qui nous semble être l'une des premières singularités du coaching, cette distinction sur la posture en entraînerait une seconde sur les conditions de cet apprentissage pour le coach et notamment comment celui-ci

a pu expérimenter son propre processus de changement. Sans aller trop loin, car ceci n'est pas notre objet, on peut cependant souligner que le coach a pu généralement expérimenter dans son parcours, les questions relatives à ses limites, schémas et scénarios répétitifs, dans une relation thérapeutique et / ou de coaching ou suffisamment de place lui a été laissée.

C'est sur la base de cette expérience dont il aura intégré la spécificité et la puissance potentielle qu'il pourra alors s'investir quand il se sentira prêt « à passer de l'autre côté » de la relation. On peut aisément imaginer que ce passage est en lui-même un processus en soi, à géométrie variable selon les personnes.

Le coach n'est pas dans la posture de sachant toutefois dans son attitude d'écoute, dans ses questionnements, ses reformulations, et parfois même ses silences, dans ses apports ponctuels choisis, certains modèles ou concepts sont transmis.

Les effets du coaching

Par Lydie Assier

Se poser la question des effets du coaching implique d'aller au-delà d'évidences faciles. Le coaching se distingue notamment d'autres modes d'intervention par le fait qu'une part non négligeable de ses effets opère dans l'intime de la pensée et du ressenti du sujet, et par conséquent peut rester non visible aux yeux de tiers.

Dépourvu des méthodologies et garanties de livrables propres aux approches de consulting, libre de l'injonction de s'approprier des savoirs conformément à un itinéraire pédagogique qui caractérise les démarches de formation, un processus de coaching est toujours une expérience singulière.

Le recours à la parole du coaché, et en entreprise, des acteurs impliqués dans la démarche (DRH, Manager, cf. cadre tripartite évoqué) est donc essentiel, mais non suffisant, pour que se dévoile ce qu'aura généré cette expérience relationnelle, éphémère et toujours unique, entre le coaché, son « écosystème » professionnel et le coach.

Il serait facile de s'arrêter au constat selon lequel, si le coaching se développe de manière régulière c'est non seulement en raison de la professionnalisation exigeante que les associations professionnelles ont su promouvoir, mais aussi en raison du fait que les entreprises, principaux commanditaires, y trouvent leur compte.

Aussi devons-nous aborder la question des effets du coaching de manière ample, et par exemple sous trois angles : celui du temps, celui du rapport aux objectifs, celui des personnes et de l'organisation.

Les effets du coaching sous l'angle du temps (avant, pendant et après le coaching)

Les effets d'un coaching sont à l'œuvre très tôt, paradoxalement avant même que n'intervienne le coach. Envisager de recourir à une prestation de coaching implique que l'organisation et le bénéficiaire potentiel aient (idéalement ensemble) évalué la situation et projeté que le coaching pouvait « être la solution » à la situation rencontrée.

Les parties investissent le coaching de leurs représentations et attentes, avec lesquelles le coach devra faire, tout d'abord par sa capacité à traiter la demande.

L'élaboration de ces attentes (explicites ou implicites, convergentes ou divergentes), porte dès le départ en germe le cheminement vers des effets.

Pendant la démarche de coaching, les effets sont façonnés par le cadre tripartite, la qualité des relations et des ressources mobilisées par les parties.

Il est fréquent qu'un certain laps de temps soit nécessaire, après la conclusion de la relation contractuelle, pour que se produisent ou se consolident certains effets : la réussite dans une prise de poste, le dépassement émotionnel d'une situation de conflit, la conquête d'une nouvelle autonomie ou d'une nouvelle stature, l'évolution positive du regard des hiérarchiques, collaborateurs ou collègues etc. ne s'actualisent pleinement qu'après quelques mois.

Par ailleurs il est fréquent que des effets immédiats relativement superficiels surviennent (modifier une manière de faire par exemple), « décidés » par le coaché sous l'effet de l'attention et de l'écoute dont il bénéficie, d'un enthousiasme produit par la relation avec le coach ou du phénomène du transfert.

Les effets réellement intégrés d'un coaching peuvent donc apparaître bien après la tenue de la réunion de bilan tripartite. C'est la raison pour laquelle prévoir un entretien quelque temps après la clôture du coaching offre aux parties la possibilité d'accompagner et de constater formellement ces effets plus éloignés.

Les effets du coaching sous l'angle du rapport aux objectifs

L'une des postures les plus subtiles du coach consiste à concilier l'absence d'intention pour le/la coaché(e), tout en respectant le besoin du « système-client » (commanditaire, manager, coaché(e)) de tendre vers des bénéfices en regard d'un investissement à la fois économique, symbolique, objectif et subjectif, investissement motivé par la situation et l'indication de recourir au coaching.

Au cœur de cet apparent paradoxe se situe la formalisation contractuelle d'objectifs, qui constitue en soi un acte producteur d'effets pour chacune des parties engagées dans la démarche. Par le travail d'expression et de dialogue qu'il implique, le travail de formalisation des objectifs permet aux parties de se mettre d'accord, si ce n'est sur un cap, du moins sur l'objet du coaching (de quoi s'agit-il ?), thème de développement, sujet de préoccupation...

Plus qu'une étape préalable, c'est en soi un processus dans le processus, révélateur pour le coach de la maturité de l'organisation, de l'ampleur des

attentes voire des projections, mais aussi de sa capacité personnelle à confronter les parties (dans leur réflexivité, leur maturité, leur objectivité, leur réalisme et leurs ambitions).

Qu'ils se trouvent engagés dans une démarche aux objectifs formalisés ou pas, coach et coaché(e) auront donc à « faire avec » cet objet, thème, sujet afin de pouvoir répondre de manière tripartite, à la fois objective et subjective, à cette question : « le coaching est-il réussi ? ».

Les effets du coaching sous l'angle des personnes et de l'organisation

La première des personnes chez laquelle opèrent les effets d'un coaching est bien entendu le bénéficiaire « coaché(e) ». La finalité d'un coaching étant de permettre à ce dernier de développer ses ressources et d'actualiser son potentiel, les effets en sont à la fois visibles et non visibles.

Au titre des effets visibles, sont souvent cités le développement de la confiance en soi, du leadership, la capacité à embrasser de nouvelles responsabilités, à trouver des réponses plus efficaces dans certaines situations (par exemple de management). Le coaching lié à un changement de poste ou d'orientation implique d'accompagner le/la coaché(e) dans son questionnement sur les différents aspects de son engagement professionnel. Les choix professionnels qui en découlent constituent autant d'effets évidents.

Au titre des effets non visibles, il sera question du dépassement de situations d'échecs, de peurs ou croyances limitantes, d'une nouvelle lecture de son histoire professionnelle et personnelle, d'une prise de conscience intime conduisant à revisiter le sens de son action, de son métier, de son rapport à l'autorité, aux autres...

Par ailleurs, le mot et l'attendu clés du coaching sont « changement ». Dans *Changements*¹⁰, Paul Watzlawick, John Weakland et Richard Fisch, membres fondateurs de l'École de Palo Alto, posent ce qui deviendra la théorie des « niveaux de changement », dont les coaches expérimentent au quotidien la pertinence :

- Le changement de type 1 n'a pas d'impact sur le système à l'intérieur duquel il opère, il se traduit en quelque sorte par « toujours plus de la même chose » : le manager ne parvient pas à obtenir les résultats

¹⁰ *Changements, Paradoxes et Psychothérapie - Le Seuil, 1975 ; collection Points, 1981*

souhaités de la part de son équipe et multiplie les manières d'exprimer ses injonctions. Changer la nature de l'injonction ou procéder à des changements superficiels immédiats ne modifie pas la cause de l'absence d'efficacité de la méthode : « quelle que soit la manière de piloter les objectifs de qualité de service, on est toujours en dessous de l'ambition » ...

- Le changement de type 2 modifie le système en profondeur, par conséquent les relations entre les acteurs : « j'ai compris qu'en faisant se rencontrer l'équipe et les clients, l'équipe comprenait mieux leurs besoins... à partir de maintenant, les assistants commerciaux sortent en rendez-vous avec les ingénieurs, plus besoin de mettre la pression... ».

C'est bien par le travail mené en coaching que le/la coaché(e) accède à des capacités nouvelles lui permettant d'appréhender différemment son écosystème, le rôle et la position qu'il y occupe, et par conséquent les relations qu'il entretient avec des tiers internes et externes en interdépendance professionnelle (collaborateurs, hiérarchiques, collatéraux, ...).

A condition qu'elle soit elle-même capable d'accepter le changement, c'est donc sur l'organisation entière que se diffusent les effets du coaching (binôme manager/manager, équipe, service...) : meilleure compréhension réciproque, renouvellement de la capacité au dialogue, montée du niveau de maturité et de coopération, engagement collectif renforcé... sont autant de bénéfices régulièrement mis en avant par les parties.

En privilégiant la recherche d'un changement réellement intégré chez le/la coaché(e), le coaching constitue un levier puissant de transformation individuelle, relationnelle et systémique.

L'espace-temps du coaching : une troisième dimension ?

Par Fabrice Lezeau

Dans notre travail de spécification du coaching en tant que champ des sciences humaines, il nous paraît important de poser ce qui le caractérise du point de vue de l'espace-temps. Nous utilisons à dessein le concept d'espace-temps car c'est bien d'un temps non linéaire dont il est question. Ce temps est fait de plusieurs éléments dont le coach a à connaître les effets potentiels afin d'en proposer la combinaison et le cadre à priori le mieux adapté au contexte de coaching rencontré et aux conditions de réussite de sa pratique.

Confronté à une demande de coaching, après avoir rencontré le commanditaire et son client, le coach va devoir évaluer puis proposer les modalités concrètes du coaching. Celles-ci renvoient à différentes dimensions de la structuration du cadre de la relation :

- Le nombre global de séances dont il pense avoir besoin pour atteindre les objectifs contractés
- La durée des séances
- L'espace et le rythme entre les séances
- Le lieu des séances

Contrairement à une action de formation qui a un début et une fin dans un temps offrant généralement assez peu d'espaces d'aller/ retour entre l'apprentissage et la pratique, ou une thérapie dont on connaît le début et jamais la fin (ce qui ne veut pas dire qu'elle ne finit pas !), le coaching a pour première caractéristique d'avoir un début et une fin connue dès l'origine avec différents espaces de travail entre ces deux bornes. En cela s'opère une première distinction signifiante car celle-ci va permettre et faciliter l'élaboration du contrat de coaching et aussi guider potentiellement le coach dans l'appréciation des ressources de temps dont il dispose pour adapter sa stratégie d'intervention et accompagner son client vers les évolutions attendues.

Le fait de disposer d'un nombre de séances limité à l'origine participe à « la mise en tension positive de la relation » et du processus de coaching. L'espace-temps se doit d'être suffisamment « détendu » pour se dégager des contraintes et rythmes opérationnels. Cela permet une certaine réflexivité et retour sur soi du client tout en restant sous tension d'une ressource de temps contingente exploitée au mieux au cours des séances et entre les séances pour engager le travail et faire cheminer vers les évolutions attendues.

De cette réflexivité, il n'est pas abusif de parler d'un espace « hors du temps », dégagé et protégé des contraintes multiples de tous les instants. A titre d'illustration, un jeune ingénieur me confiait lors d'une première séance, « cela fait plus d'une heure que je suis avec vous et je crois pouvoir dire que c'est la première fois depuis trois ans que je suis sur cette fonction que je laisse mon téléphone plus d'une heure sans consulter mes messages.»

Offrir cette mise à distance des sollicitations de l'environnement est souvent le premier pas en direction d'un retour sur soi.

Il ne s'agit pas dans notre propos de normer les pratiques mais de les éclairer et de témoigner de l'éventail de leurs réalités. A ce titre, le baromètre 2010 du coaching avait révélé que 52% des coachings avaient un nombre moyen de séances compris entre 5 et 10 séances.

La durée des séances et l'espace entre les séances constituent la seconde variable de définition de cet « espace-temps ». Là encore, on observe une certaine concentration des pratiques puisque dans le même baromètre, 5% des coachs proposent des séances d'une heure, 31% 1h30, 51% 2h et 12% au-delà de 2 heures.

La consolidation de ces chiffres permet de dire que 82% des coachs pratiquaient des séances dont la durée est comprise entre 1h30 et 2h ce qui en fait un format à la fois significativement plus long que celui d'une séance de thérapie et plus court qu'une formation. Il y a bien là quelque chose de l'ordre d'une recherche de « la juste forme » ou d'une durée qui serait facilitatrice à l'exercice du coaching.

Concernant le rythme et l'espace entre les séances, ce temps de l'entre deux, ce temps du « non coaching » est souvent le lieu où se concrétise la rencontre entre la libération d'un potentiel à agir travaillé en séance et sa confrontation à la réalité de l'activité professionnelle du client.

Cet espace entre les séances, en l'absence d'intervention du coach, fait donc pleinement partie du temps et du processus de coaching. On pourrait même à certains égards le considérer comme l'un des temps les plus importants du processus. En effet, ce temps est celui de l'expérimentation, des permissions, de la créativité, des nouvelles options et de la transformation dans la réalité du client d'une possibilité d'agir différente.

Lorsqu'il est investi d'expériences positives, ce temps est de lui-même porteur d'un potentiel de changement. Ces évolutions ont vocation à être réassurées, retravaillées, accompagnées et amplifiées dans les séances à venir. C'est ainsi

dans ce mouvement de va et vient pendant et entre les séances que le processus de coaching et ses effets prend toute sa place.

Enfin, nous terminerons notre réflexion sur l'espace-temps par l'importance du lieu du coaching. Nous nous appuyerons sur l'article 2-1 du code de déontologie de la SFCoach qui souligne que «Le coach se doit d'être attentif à la signification et aux effets du lieu de la séance de coaching».

Sauf circonstances exceptionnelles légitimant une option autre, des différentes modalités expérimentées qui sont les nôtres, (espace dédié chez le client, salon d'un hôtel confortable, entretien téléphonique etc...), il apparaît que le bureau du coach a notre préférence chaque fois que cette option peut être mise en œuvre sans contrainte d'agenda trop forte pour le client.

On voit donc que là comme ailleurs, le coach propose un dispositif qui se joue dans la triangulation entre son client, les objectifs du coaching et les ressources en espace-temps dont il estime devoir disposer pour créer les conditions de la réussite du coaching. En cela, le professionnalisme du coach s'exerce dès la mise en place du cadre et des modalités de l'espace-temps qu'il propose.

Les limites du coaching : un métier tout en subtilité... sur le fil du rasoir

Par Marie Cazès

Comme nous l'avons vu dans les précédentes sections, le coaching, de par son positionnement, se rapproche de disciplines et pratiques connexes (psychothérapie, conseil, formation, tutorat, mentoring...). Définir les frontières avec celles-ci fait partie intégrante du métier de coach, au quotidien, car celles-ci ne sont pas parfaitement étanches.

Plus généralement on pourrait qualifier le coaching de métier ambigu dont les limites sont à questionner en permanence par le coach au cours de ses interventions :

- *A quoi, à quel moment et comment les coachs disent-ils stop ?*
- *Quand dit-on : là ce n'est plus du coaching ?*
- *Quelles sont les risques, dérives à éviter, attentions particulières à avoir ou contre-indications à prendre en compte ?*

Le coach se doit de gérer les ambiguïtés inhérentes au coaching dans le respect de son questionnement éthique. On pourrait dire que c'est même cette gestion, cette attention, cette vigilance de tous les instants, qui fait l'une des plus grandes spécificités de ce métier et qui s'acquiert par l'expérience, la remise en cause (qui inclut en particulier le regard extérieur du superviseur), la curiosité, l'ouverture aux disciplines connexes et l'appui sur des référentiels théoriques solides comme nous le verrons dans la partie suivante.

Ajoutons que les réponses aux questions que le coach doit se poser ne sont jamais prédéfinies, c'est ce qui fait toute la subtilité de ce métier et sa difficulté.

Pour donner un aperçu des limites du coaching que le coach se doit de questionner au cas par cas, nous en avons listées quelques-unes ici.

Quelles sont les frontières avec une thérapie ?

La posture du coach, comme celle du thérapeute est sans intention. Alors, qu'est-ce qui permet de distinguer les deux approches ?

- Est-ce le recadrage sur le travail, la sphère professionnelle ? ... mais des passages par la « sphère personnelle », l'histoire de la personne, sont souvent (toujours ?) utiles, voire nécessaires.

- Est-ce le recadrage sur les objectifs ? ... mais trop se focaliser sur les objectifs peut-être parfois contre-productif.
- Est-ce la spécificité du cadre lui-même ? La spécificité de la demande ?

Comment entendre et traiter les questions plus « profondes » qui « peuvent » apparaître au cours du coaching ? ... Elles sont inévitablement présentes, la question est de savoir ce qu'on en fait ou pas, si elles demandent à être actées ou pas : quand doit-on renvoyer sur un autre type de travail ? Comment prendre en compte le risque à ouvrir « la boîte de Pandore » sans possibilité de suivi ?

Les effets attendus d'un coaching sont-ils spécifiques ? En quoi diffèrent-ils des effets attendus d'une thérapie ? Sont-ils plus spécifiquement ciblés, par exemple, sur le rapport au travail de la personne accompagnée, sur son rôle dans la société, sur des éléments professionnels opérationnels ?

Quelles sont les frontières avec le conseil, la formation, le tutorat ou le mentoring ?

Le coach est là pour questionner, aider le coaché à trouver ses propres solutions...mais parfois l'apport, par exemple, de meilleures pratiques ou de « grilles de lecture » peut s'avérer utile...

Le coach doit-il les proscrire ? Dans quelles limites s'autorise-t-il à effectuer des apports ?

Quelles sont les limites du coaching liées au cadre du coaching lui-même ? Quelles sont les ambiguïtés inhérentes au coaching ?

Quelles relations de dépendance sont générées par la **relation tripartite** et quels en sont les effets potentiels ?

- Comment tenir compte des impacts possibles de la relation de dépendance du coaché vis-à-vis de l'entreprise qui est souvent le prescripteur (sauf si la demande d'accompagnement émane de la personne accompagnée elle-même) et toujours le payeur ?
- Comment analyser les tenants et aboutissants d'une demande de coaching prescrit par une organisation pour traiter, autant que faire se peut, celle-ci au « bon » niveau du « système » ?

- Comment éviter le risque de « vouloir faire plaisir au payeur » poussé par des enjeux commerciaux ? : Vouloir répondre par exemple aux attendus du client payeur en ajoutant, de façon plus ou moins conscientisée, une injonction de résultat envers la personne accompagnée.
- Quels sont les effets et attendus spécifiques de la réunion tripartite finale, pour l'entreprise et pour la personne accompagnée ? Quels sont les limites et risques de l'exercice : ce qui est dit ou non, par qui, pourquoi, dans quel but ?
- Quels effets cela peut-il produire sur la personne accompagnée ? Doit-on prévoir une dernière séance de débriefing de la réunion finale dans certains cas ?

Que peuvent induire les **objectifs** et **résultats attendus** et leur éventuelle formalisation dans un **contrat** ?

- Quels sont les impacts possibles (à court, moyen ou long terme) pour la personne accompagnée des divers écrits liés à l'accompagnement ? (Ex : risque d'utilisation a posteriori, etc...)
- Comment naviguer entre les objectifs pour l'entreprise, les objectifs pour la personne dans l'entreprise, les objectifs pour la personne en général, les objectifs non identifiés au départ, les objectifs versus les besoins ?
- Doit-on ramener sur les objectifs, la demande « concrète » ou les résultats attendus (pour rester dans le cadre du coaching ou pour éviter par exemple de dériver sur de la psychothérapie – cf. ci-dessus) ? Si c'est le cas, comment s'assurer que cela n'est pas entendu comme un renforcement des éventuelles injonctions (supposées ou réelles) de l'organisation ?
- Comment être suffisamment clairvoyant quant aux écarts possibles entre effets attendus et effets réels et entre effets immédiats et effets sur la durée ? Le coaching peut être un moment de soutien, « cadeau » de l'entreprise qui peut faire du bien, une remise en ordre de ses idées, un début de visite sur le sens, quelques prises de conscience opérationnelles, et parfois un déclencheur. Il ne faut pas en attendre beaucoup plus mais c'est déjà énorme pour certaines personnes.
- Quelles sont les limites de la mesure des résultats d'un coaching sous forme d'indicateurs ou autre, parfois prévus au contrat ?
 - o Quels sont les effets de cette pratique sur le travail, en positif (clarification...) et en négatif (cf. injonction de résultats attendus) ?

- Quelles en sont les réelles nécessités par rapport à l'entreprise ? (En fonction du type d'approche, du type d'attentes, pour répondre à un besoin de justification, etc...).

Comment appréhender la **demande** « réelle » de la personne accompagnée ? :

- Comment tenir compte dans l'accompagnement de l'injonction, réelle ou supposée, et entendue de façon plus ou moins consciente par la personne accompagnée ? Comment instaurer un climat de confiance dans ces conditions ?
- Comment tenir compte de l'ambiguïté de la demande elle-même : vouloir sans vouloir, essai de travail à « bon compte » (rapide, payé par l'entreprise...) ? Le cas est assez fréquent en coaching du fait de l'image voire de l'imaginaire spécifique autour de ce type de travail et qui demande un type de réponse du coach spécifique – comment naviguer entre ne pas faire peur et ne pas être complice du « faire semblant » ?
- Comment éviter d'aller trop vite dans le comment en prenant la demande (même travaillée) pour argent comptant ?
- Comment être attentif à ne pas trop creuser les questions « de fond » liées à la demande apparente s'il n'y a pas de vraie demande de le faire ?

Comment gérer **l'espace-temps** du coaching entre tension et détente ? L'espace-temps prédéfini du coaching induit, comme l'a décrit Fabrice Lezeau précédemment, la coexistence d'une certaine tension, liée à des attentes parfois fortes sur un délai relativement court d'accompagnement, et d'une détente nécessaire pour permettre la prise de recul, la réflexivité et que la personne accompagnée puisse se mettre au travail elle-même et pour elle-même et non pour répondre uniquement à une injonction de l'organisation.

Quelles sont les limites sur lesquelles il faut être vigilant concernant la place du coach dans l'entreprise cliente ?

Lorsqu'un coach ou des coaches de la même entité interviennent régulièrement dans une même entreprise, différentes personnes peuvent se voir accompagnées (en même temps ou à des périodes différentes) dans la même équipe, ou dans des équipes pouvant travailler ensemble, au même niveau ou à des niveaux différents : quelles limites se donne-t-on quant aux personnes que l'on accepte ou non d'accompagner ? Comment éviter le danger d'influence

réel ou supposé ? Comment éviter la perte de confidentialité réelle ou supposée ?

Comment identifier et se prémunir par rapport à une possible délégation ou renvoi de problèmes internes ou de management vers le dispositif de coaching ?

Y a-t-il des contre-indications à un coaching ? Doit-on refuser certains coachings ?

Certains cas peuvent amener le coach à se questionner sur l'acceptation ou non d'un coaching :

- Peut-on accepter un coaching lorsqu'on pense qu'il n'y a pas de demande « réelle » de la personne accompagnée (ou une demande « pour faire plaisir » à l'organisation) ?
- Peut-on accepter un coaching quand la demande de la personne accompagnée est personnelle, sans lien avec l'entreprise ou très éloignée de la demande de l'entreprise ?

Par ailleurs il peut arriver que la personnalité de la personne accompagnée ou un ressenti négatif de la part du coach (« contretransfert » négatif, conflit de valeurs ou lié à l'histoire), oblige à refuser un coaching.

Dans tous ces cas, quelle est la façon la plus appropriée de refuser le coaching sans risque pour la personne accompagnée et en maintenant le principe de confidentialité (le refus du coach pouvant laisser supposer un problème) ?

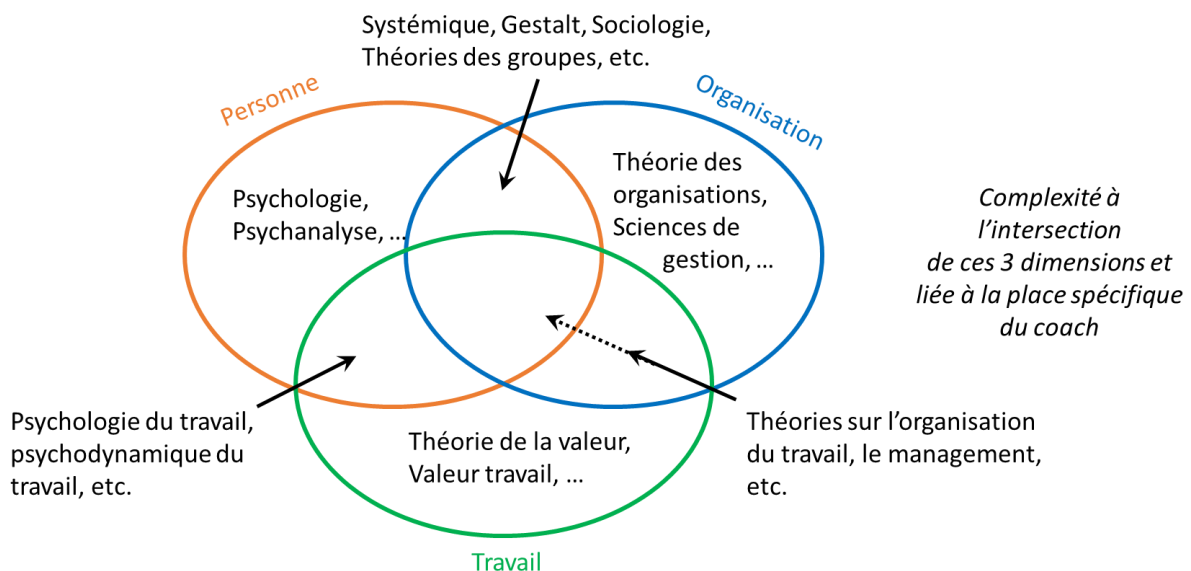
Ceci est un aperçu non exhaustif des questionnements quotidiens du coach et qui font la richesse et la complexité de ce métier. Comme nous l'avons vu précédemment, l'éthique du coach est un appui essentiel pour l'aider à y répondre au cas par cas, elle-même nourrie de référentiels théoriques solides comme nous le verrons maintenant.

Corpus théorique : mobiliser des référentiels solides pour gérer la complexité

Il y a une nécessité pour le coach « intégrateur » (cf. référentiel de compétences) de s'appuyer sur différents corpus théoriques pour lui permettre d'appréhender les différentes dimensions en jeu dans le coaching avec des poids relatifs d'appui selon la pratique de chacun :

- L'être humain et son fonctionnement général (psychologie, psychanalyse, etc...) et spécifique au travail (psychodynamique du travail, ...).
- Les organisations dans leurs dimensions :
 - Systémique
 - Managériale
 - Structurale
 - Economique
 - Sociologique
 - Culturelle

Le schéma ci-dessous permet de présenter ces différents corpus théoriques classés en fonction des 3 principales dimensions en jeu lors d'un coaching, que sont la personne, l'organisation et le travail.



Nous développons ci-après quelques exemples de mobilisation de référentiels théoriques en appui de la pratique de coaching.

Correspondances entre Psychanalyse et Théorie Systémique

Par Annie Cottet

A titre d'exemple introductif, je vous propose, dans un premier temps indispensable pour ne pas confondre les objets des deux théories, de faire la différence entre deux expressions :

- « Se mettre en colère »
- « Etre coléreux ».

« Se mettre en colère » fait référence à une vision systémique du comportement.

« Etre en colère » ou « Etre coléreux » fait référence à une vision intrapsychique du comportement.

« Se mettre en colère » exprime un comportement **en réaction** à des propos tenus par un interlocuteur ou par une des attitudes que prend cet interlocuteur.

Si la personne dit « Je me suis mis en colère quand ... », la colère est définie comme réactionnelle à une relation en cours à l'origine de l'apparition de ce sentiment.

Le coach travaille alors **en référence à la théorie systémique** car cette relation apparaît dans un contexte particulier à prendre en compte pour comprendre les jeux relationnels à l'intérieur desquels la colère apparaît. La colère est donc définie ici comme relative à un contexte relationnel spécifique.

Le comportement **varie** en fonction des contextes relationnels. Il indique un **mouvement** intérieur : « Se mettre »

Quelqu'un qui dit « Je suis coléreux » **définit une caractéristique de sa personnalité** qu'il reconnaît comme lui appartenant en propre sans référence à un contexte relationnel précis. Cette caractéristique est définie comme un **état puisque le verbe « être » est employé**. Il s'agit d'un invariant qui ne changera pas en fonction des contextes.

Cette expression : « Je suis coléreux » peut alors sous-entendre un non-dit : « Je suis coléreux comme mon père ». Le coach travaille alors sur une dimension intrapsychique **en référence à la théorie psychanalytique**.

Illustration 1 : Chloé

Chloé occupe un poste de Responsable Marketing dans une entreprise informatique. Initialement, son équipe comportait une dizaine de personnes.

Chloé a demandé à faire un coaching il y a un an déjà.

Elle avait dû répondre seule au CHSCT à propos d'une accusation de harcèlement par certains membres de son équipe dont quelques-uns étaient partis ou sur le point de le faire.

Elle en veut à sa hiérarchie de l'avoir laissée seule face au CHSCT et elle en fait le signe de l'ingratitude ou de la lâcheté des hauts managers. Chloé se sent elle-même harcelée par sa N+1 qui l'avait pourtant recrutée mais cela n'empêche pas Chloé de l'admirer.

Vingt heures de coaching sont accordées

Les premières séances vont se dérouler sur le mode systémique le plus pur pour que Chloé y voit clair dans les logiques de communication qui peuvent engendrer de l'hostilité et de la souffrance chez ses collaborateurs. En effet, sa fonction hiérarchique par rapport aux membres de l'équipe lui donne du pouvoir et donne donc un poids certain à ses paroles et comportements qui engendrent des conséquences systémiques de grande ampleur.

Les dix premières heures

Chloé va trouver de l'intérêt et du plaisir à travailler sa position managériale et ses effets sur l'équipe, en jeux de rôles systémiques. Elle évitera maintenant les situations où elle fait « plus de la même chose ».

Ses relations professionnelles s'améliorent au cours de la première partie du coaching et endiguent l'hémorragie des départs. Chloé avait pu se mettre à la place de ses interlocutrices, collaboratrices ou supérieures hiérarchiques pour comprendre quels étaient leurs enjeux à elles, leurs préoccupations, leurs ambitions, leurs objectifs. Elle avait su se décentrer d'elle-même et se centrer sur les autres. Une tout autre stratégie de communication en découlait produisant un apaisement général y compris chez elle.

Les dix heures de coaching suivantes : la réorganisation de l'entreprise et la nomination d'une nouvelle N+1

L'apaisement obtenu dans les relations d'équipe n'empêche pas Chloé d'arriver à la sixième séance dans le même état qu'au début, en colère, parlant fort et vite, « très remontée », très agitée.

Ma surprise est d'autant plus forte qu'elle accuse la nouvelle N+1 de malveillance, d'hypocrisie. En effet, la N+1 lui propose un poste de chef de projet au management transversal, alors que précédemment sa fonction managériale lui donnait un pouvoir hiérarchique.

Ethique du coach : comment offrir in situ la possibilité à Chloé de changer ?

D'après le concept systémique de redondance, il est impératif de ne pas répondre sur le même mode restrictif que j'avais adopté systématiquement jusqu'à maintenant, c'est-à-dire de l'aider à progresser dans ses interactions professionnelles sur le mode systémique.

Pendant qu'elle exprime à nouveau sa colère comme si rien ne s'était passé pendant les cinq séances précédentes, je décide de lui dire doucement et avec gravité :

« Chloé, il me semble bien avoir compris que votre père devait être de sensibilité communiste et que vous avez été élevée dans cette tradition politique. »

La référence à la psychanalyse permet **cette intervention en rupture** avec les précédentes. En réalisant un changement de référence théorique, la coach change elle-même de registre et peut ainsi induire un changement simultané chez la manager coachée.

En entendant ces paroles, Chloé s'assoit, me regarde avec insistance et calme. Elle me dit alors d'une voix redevenue calme et grave : « C'est incroyable que vous me disiez ça maintenant ! »

Après cet insight, nous allons reprendre la séance paisiblement et travailler en toute tranquillité à l'exploration de son rapport avec son père et avec l'entreprise...

L'allusion transférentielle

Chloé m'avait transmis des informations familiales au cours des séances dont je n'avais strictement rien fait si ce n'est m'en souvenir.

Dans les interlignes de son discours, une constante sous-jacente se répétait.

Travailler dans une entreprise où l'homme est un loup pour l'homme, où l'exploitation bat son plein et devoir y faire carrière loyalement pour élever son enfant ...

Voilà le drame intérieur dans lequel Chloé me montrait qu'elle se débattait : trahir l'idéal de son père chaque jour et devoir se plier aux dirigeants dont la rencontre était anxiogène car elle devait cacher son hostilité. Tout compte fait, il valait mieux faire la démonstration inconsciente à son père qu'il avait raison, que la vie en entreprise était invivable et qu'elle y souffrait sang et eau comme une prolétaire exploitée. En l'occurrence, avec le coaching, c'est à moi qu'elle disait et montrait ostensiblement la violence de l'entreprise, **en séance, son père c'était moi.**

Par mon intervention, **l'allusion transférentielle** est interprétée implicitement sans que rien ne soit dit ouvertement, **comme si** j'avais dit : « C'est donc à votre père que vous parlez quand vous vous mettez en colère ».

LE TIERS EN COACHING : le client, le coach et le personnage qu'il incarne dans le transfert.

La souffrance de Chloé a disparu : elle va maintenant poursuivre sa route en entreprise en se battant sans doute, en étant mécontente ou déçue, mais sans souffrir. Le lien inconscient entre l'entreprise comme ennemie de classe et le père œdipien communiste est devenu conscient. Ce lien ne fait plus mal.

En coaching, le manager vient en séance pour peu de temps et l'attente est liée à un contexte d'entreprise. Quelques séances sont nécessaires pour trouver **le point de capiton : point où problématique d'entreprise et histoire personnelle contenant du refoulement se rejoignent en un seul point qui coud ensemble les deux registres.**

Illustration 2 : Eric

Eric demande un coaching professionnel qu'il paye lui-même.

Sa compagne, qui l'a accompagné pour le premier contact, se plaint qu'il travaille trop, il est en *burn out*, chez lui les dossiers sont partout, il a des absences, elle a peur qu'il mette le feu par mégarde, ... Eric vient en coaching pour rassurer sa compagne davantage que, réellement, pour son problème professionnel.

Contexte professionnel d'Eric : il a une nouvelle *patronne*, selon son expression propre. Avant son patron était allemand, elle est autrichienne. Elle a acheté la

société où il travaille comme ingénieur expert depuis de nombreuses années. Elle lui demande des résultats très vite, mais lui pense que ce n'est pas possible, le commerce demande du temps dans un domaine aussi industriel et innovant que le sien. Cependant, cette *patronne* est très distante et froide, autoritaire. Elle même dépend d'actionnaires japonais très exigeants en ce qui concerne des résultats performants rapides.

Après avoir passé une séance de coaching d'une heure à examiner le système qu'il forme avec sa *patronne*, les logiques d'interaction entre eux comparées aux logiques anciennes avec son patron précédent, mettre au point le discours qu'il veut lui tenir et comment il peut comprendre ses enjeux à elle, son désir de réussir à elle, quelles hypothèses il fait sur l'ambition et les difficultés de sa *patronne*, etc...

Après avoir fait un jeu de rôle sur l'entretien qu'il doit avoir avec elle et sa stratégie de communication, je lui demande pour terminer la séance : mais à qui vous fait-elle penser ?

Eric se met alors à rire de bon cœur en disant qu'il ne s'attendait pas à cette question et il répond :

« A tout ce que je déteste chez ma mère ».

Commentaire

Le changement apparaît dans une rupture, une discontinuité avec ce qui précède, l'insight ou l'effet de vérité correspond à un lien qui s'établit, qui n'existait pas, entre deux données, l'une mentale, la patronne, l'autre psychique, la mère. Ce lien transforme de façon radicale la vision du problème qu'Eric avait. Se produit alors un réaménagement psychique du problème.

Pour quelle raison peut-on obtenir un insight si rapidement sans forcer le passage ?

La question s'inscrit à l'intérieur d'un espace étroit qui est la ligne frontière entre dimension professionnelle et dimension personnelle, entre réalité extérieure et réalité intérieure, ligne frontière entre interlocuteur professionnel et interlocuteur inconscient.

Frontière : lieu de l'influence mutuelle de la réalité extérieure sur réalité psychique et vice versa, lieu particulier qui abrite une tension entre deux registres mentalement distincts.

Pour que le lien psychique se crée entre patronne et mère, Eric a fait tout un travail sur sa relation à cette patronne et sur la nécessité impérieuse de modifier cette relation. C'est cette élaboration systémique qui lui permet, grâce à la question, de créer le lien avec sa mère (et ce qu'il déteste chez elle). Les éléments refoulés concernant la mère faisaient obstacle à une relation simple et détendue avec la patronne.

La question correspond-elle à une interprétation implicite ? Un recadrage anticipé ?

Cette dirigeante autrichienne ne lui plaisait pas et n'était reliée mentalement qu'à un univers professionnel de plus en plus oppressant. Le cadrage était professionnel. La question recadre en élargissant le cadre au registre de l'expérience intérieure, la question interprète en suggérant une interlocutrice inconsciente.

L'approche systémique en coaching

Par Frédérique Magnani

Plutôt que de développer une approche didactique et exhaustive, nous allons partir d'un cas.

Contexte

Ce contexte est décrit en associant les propos du DRH et les observations du coach.

Il s'agit du laboratoire de chimie d'une raffinerie dans le sud de la France faisant partie d'un grand groupe pétrolier. Ce laboratoire a historiquement une certaine difficulté à se faire reconnaître par la production, son but étant de valider la qualité des produits sortants et le respect du cahier des charges des clients. Il a un côté un peu marginal dans la raffinerie. Une autre raffinerie du groupe basée dans l'ouest, plus importante, possède un laboratoire dont l'effectif est le triple de celui-ci. Il semblerait que les résultats de cet autre laboratoire soient moins remis en cause.

Un laborantin de l'équipe « se traîne des casseroles » (sic). Propos rapportés par l'équipe : « il est nul, il se met toujours en arrêt maladie... ». Il devient le bouc émissaire, « le catalyseur de la hargne » (sic). Plus personne ne veut travailler avec lui en binôme.

Par ailleurs, il y a une mauvaise ambiance dans l'équipe des dix techniciens qui travaillent en 2X8, la solidarité et l'esprit d'équipe ne sont pas souvent au rendez-vous. En dehors de deux amis, les autres ne se disent pas bonjour. Ils manquent de confiance en eux. Le week-end ils tournent à deux et en semaine ils tournent à six sur six postes. Aussi, dès que l'un est malade, les conséquences sont lourdes sur les autres. L'un d'entre eux, le plus ancien, qui parle haut et fort et fier que ce soit reconnu par l'équipe se pose en leader. Même dans la salle de repas, il a sa place et son placard réservés, tous les deux marqués de son prénom. Certains adhèrent fortement à ses propos, d'autres plus ou moins et d'autres sont contre mais ne font pas le poids.

Le responsable du laboratoire, N+1 de l'équipe n'est pas vraiment reconnu dans sa fonction, ni par l'équipe (« nous sommes parfois dans un pays de non droit en sortant du cadre que ne fait pas respecter la hiérarchie » sic), ni par sa hiérarchie et l'on peut se demander quel est son rôle !

Demande

Le DRH nous a demandé d'intervenir en coaching auprès de l'équipe afin de travailler sur ses fonctionnements internes, ses interactions, ses synergies, sur sa capacité à travailler mieux ensemble au quotidien. Puis au fil du temps et en fin de ce coaching d'équipe, il s'est avéré nécessaire d'accompagner pendant deux séances le laborantin en difficulté pour réussir son intégration dans un autre service.

Déroulement

Le coaching d'équipe s'est déroulé en demi-journées à raison d'une rencontre toutes les trois ou quatre semaines sur cinq mois. Soit sept séances avec tous les laborantins présents et le N+1.

Pour comprendre l'écologie du système, la démarche a consisté à faire alliance avec lui afin d'identifier les alliés et les résistants au changement.

- Quels sont les différents intérêts en jeu et les acteurs concernés par le changement ?
- Quel est le bénéfice caché ? Qui a intérêt à ce que la situation ne change pas ?

Cette homéostasie (résistance au changement) provoque des réactions telles que : « tant qu'il sera comme ça, je ne ferai aucun effort » ; « pour que ça s'améliore, il faut qu'il aille ailleurs, moi je ne changerai pas ».

La nécessité de créer une alliance avec son client n'est plus à prouver : installer un climat de confiance qui l'aidera à nous suivre dans sa zone d'inconfort.

Par ailleurs, nous nous sommes attachés à repérer les différents systèmes et sous-systèmes

Entreprise en France de 830 personnes :

- ensemble de 2 raffineries,
- ensemble où coexistent 2 sous-systèmes :
 - o la raffinerie du sud (300 salariés)
 - o celle de l'ouest (530 salariés)
- juxtaposition de 6 sous-systèmes dans chacune des raffineries : la direction, la production, la maintenance, le service RH, le laboratoire et les expéditions.

En complément à la théorie systémique, nous nous appuyons sur la stratégie des alliés afin d'avoir une vision socio-dynamique des acteurs (approche développée par Jean-Christophe FAUVET, sociologue).

Stratégie des alliés : quelle posture selon les profils (réf. « La stratégie du projet latéral » - Bruno César et Olivier d'Herbemont)



Nous trouvons trois groupes parmi les laborantins en fonction du niveau d'énergie déployée pour le projet :

- ceux avec qui nous pouvons faire alliance dont le n+1 (ceux qui en ont assez du diktat du laborantin le plus ancien parlant haut et fort, de la mauvaise ambiance et du manque d'esprit d'équipe),
- ceux qui attendent, les hésitants,
- ceux qui sont contre cette démarche de coaching d'équipe (le laborantin le plus ancien parlant haut et fort et deux autres).

Par ailleurs, l'analyse de cette situation peut s'effectuer à différents niveaux des systèmes et sous-systèmes :

- Au niveau du système global, il y aurait un parallèle à faire entre ce petit laboratoire qui sous-traite une partie des analyses et le laboratoire beaucoup plus gros dans l'Ouest. On peut supposer division et rivalité à la tête. Cette situation reste dans le non-dit, et a un effet non négligeable

sur le manque de motivation de l'équipe. Celle-ci se sent mal reconnue sans qu'une volonté de changement ne soit perçue au travers du discours du n+1 en particulier.

- Au niveau du sous-système que nous étudions, on observe des jeux d'influence entre les différents acteurs. La volonté de domination d'un membre ne fait que diviser les intérêts, générer des luttes de pouvoir et des jeux psychologiques.

Nous nous appuyons sur les propos de Françoise Kourilsky (*Du désir au plaisir de changer*) afin de remettre en cause nos logiques habituelles de pensée pour conduire le changement : « notamment le déterminisme de la pensée linéaire et le dualisme du raisonnement binaire. Nous cherchons à nous écarter de la logique de causalité linéaire du client pour la replacer dans une vision plus globale, interactionnelle, afin de mieux percevoir les tenants et aboutissants de la situation. »

Ainsi nous démontrons la pertinence de l'approche systémique pour conduire un changement profond, parce que celle-ci respecte la complexité et l'écologie des systèmes humains concernés. Elle adopte une perspective circulaire de nos interactions, laquelle permet de saisir les dimensions de co-responsabilisation et de co-construction de chaque évènement.

Nous passons d'une explication individuelle, linéaire et diachronique à une explication systémique, synchronique et circulaire où les effets produisent des causes qui produisent des effets...

Les interactions ne résultent pas d'une causalité linéaire mais manifestent une causalité circulaire.

Ex : un laborantin refuse de préparer les pipettes pour l'équipe à venir, son manager insiste, le laborantin dit qu'il ne voit pas pourquoi il le ferait puisqu'il ne trouve jamais ses pipettes prêtes et propres lorsqu'il prend son poste, insistance du manager, persistance du laborantin...

Changements en fin de coaching

Trois départs :

- Le N+1 a changé de poste et a été remplacé par un manager qui pose la limite des comportements inacceptables et porte une ambition affichée pour l'équipe. Il a pu identifier le manque de cadre de son management par rapport à cette équipe et cela l'a aidé à accepter un poste plus adapté à son profil.

- Le laborantin « bouc émissaire » a intégré avec succès les expéditions où il effectue normalement son travail. Les deux séances d'accompagnement individuel l'ont convaincu que lorsqu'il y a un changement de système relationnel, il peut y avoir un changement comportemental.
- Le laborantin le plus ancien se posant en leader a pris sa retraite un peu avant la date qu'il prévoyait. Ses deux alliés se sont trouvés sans leader et ont rejoint le fonctionnement plus positif des autres laborantins. L'éclairage mis sur l'ensemble du fonctionnement de l'équipe a calmé le jeu et l'a incité à lâcher l'emprise qu'il pouvait avoir sur certaines personnes de l'équipe.

Nous pouvons constater que lorsque trois membres du système le quittent, la totalité change : la modification d'un élément entraîne celles des autres éléments et donc du système tout entier.

L'ambiance est aujourd'hui totalement différente avec un manager reconnu et des laborantins qui agissent beaucoup plus dans la collaboration et l'esprit d'équipe que dans l'agressivité et le mépris.

Les laborantins prennent sur eux pour éviter les réactions épidermiques. Ainsi, il y a moins de disputes et d'éclats de voix mais plus de discussions. Ils anticipent sur l'entraide sans tenir compte de leurs d'affinités particulières.

Méthodes

Voici les principales méthodes que la théorie systémique permet d'utiliser dans ce coaching.

- **L'observation** : regarder le système fonctionner sans l'interpréter et avec une logique inclusive (le coach fait partie du système et n'est donc pas neutre).
- **Le recadrage** qui consiste à « changer le point de vue perceptuel, conceptuel et/ou émotionnel à travers lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux « faits » concrets de la situation et qui va en changer toute la signification » (Paul Watzlawick, *Une logique de communication*).

Nous avons par exemple commencé par une mise en situation où tous les laborantins et leur manager étaient mis en ligne en regardant le mur pour aboutir à un grand cercle avec des interactions et des tâches réalisées par et pour l'équipe dont la préparation d'une journée « portes

ouvertes ». Le débriefing a été riche en prises de conscience : renoncement à un peu d'individualisme au bénéfice du collectif, simplement se dire bonjour, nécessité d'améliorer l'atmosphère de travail...

- **La modélisation** et les représentations graphiques pour porter attention aux impacts de tout changement : schéma du système, de ses interactions et du cadre pertinent pour saisir la logique du problème dans sa globalité.

Nous avons demandé à l'équipe et son manager de représenter son génogramme relationnel qui, à l'aide de flèches et de couleurs a mis en évidence des dysfonctionnements relationnels (violence verbale, manque de confiance). Cela a nécessité un temps de médiation assumé par le coach.

Conclusion

L'approche systémique est une méthodologie permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'un système relationnel plus fluide.

En utilisant une approche toujours globale, grâce à une vision holistique, la systémique permet d'aborder des sujets complexes grâce au mode de pensée du coach qui s'appuie sur la circularité des interactions.

L'exemple utilisé pour illustrer l'approche systémique s'appuie sur un coaching d'équipe. Pour autant, l'analyse systémique s'applique au coaching individuel où le coach va également, en permanence, au travers de ce que dit la personne, analyser le fonctionnement du système que représente l'entreprise, la direction, le service, l'équipe, l'individu ...

Une personne n'a pas les mêmes comportements avec la présence du coach, que seule dans son système relationnel. En revanche, quand elle parle au coach de son système, elle rejoue involontairement des attitudes, des conduites et des comportements associés à son vécu, que le coach peut observer au sein de la relation ici et maintenant, et les conscientiser chez son client. Cette approche systémique du coach permet au client de prendre conscience de ce qui se joue entre lui et les membres de son système relationnel. Il pourra dès lors modifier des paramètres, ajuster certains éléments, pour se placer autrement au sein de son contexte. Il provoque des réponses de son système qui lui sont adaptées ou toxiques.

L'approche gestaltiste du coaching

Par Laurence Devillard

La gestalt thérapie puise sa source, outre dans la psychanalyse (Fritz Perls, son fondateur¹¹, était un psychanalyste qui a pris ses distances avec Freud), dans la gestalt théorie, la phénoménologie et l'existentialisme. Enfin certains penseurs ont par ailleurs été très influents. Il en est ainsi de Martin Buber, inscrit dans le courant existentiel et phénoménologique, qui, avec l'approche dialogale a également beaucoup apporté.

La pratique de la gestalt est vivante et elle continue à être irriguée par de nombreux apports tels que les neurosciences et le travail sur le corps.

Toutefois, il est important pour appréhender l'approche gestaltiste dans le coaching, de faire un détour par les principales théories qui sont à l'origine de la gestalt thérapie. Il s'agit donc, au-delà de la psychanalyse, de la gestalt théorie, la phénoménologie et l'existentialisme.

Les principales théories à l'origine de la gestalt thérapie

La gestalt¹² théorie a révolutionné la manière de concevoir la perception et a conduit au postulat suivant : « la forme est autre chose ou quelque chose de plus que la somme des parties. » La « gestalt » est donc une entité qui possède des qualités spécifiques mais est inséparable de son environnement, de son fond. L'image très connue représentant un vase sur un fond sombre ou encore deux profils sombres séparés par un intervalle clair, illustre cette affirmation. C'est Kurt Lewin qui va permettre à cette théorie de se préciser en indiquant que c'est « le besoin qui organise le champ ». Ce qui signifie que chaque élément perçu dans l'environnement par le sujet est retenu comme significatif, ou non, en fonction de la capacité de cet élément à satisfaire un besoin du sujet. L'ensemble de ce qui est perçu avec son environnement immédiat, que l'on peut nommer le champ est ainsi représentatif de l'état de besoin du sujet. Cet état est à son tour, lui-même, conditionné par le champ. Ils se déterminent l'un l'autre. La gestalt théorie propose donc une vision de l'être humain comme étant une totalité organismique en permanente interaction avec son environnement afin de s'actualiser.

¹¹ Fritz Perls a fondé la gestalt thérapie avec sa femme Laura Perls également psychanalyste. Leurs travaux ont fait l'objet d'un ouvrage édité en 1951 Gestalt Therapy de Perls, Hefferline et Goodman.

¹² Gestalt veut dire « forme » en allemand

L'apport de la phénoménologie¹³ est également central dans la gestalt thérapie. La gestalt thérapie emprunte ainsi à la phénoménologie les concepts de conscience, d'attention et d'expérience.

Ce qui importe est ce qui apparaît et il ne s'agit pas de l'expliquer mais de l'explicitier. La connaissance intègre donc l'expérience, c'est-à-dire, ce qui se vit là maintenant. Cela nécessite donc d'être conscient de ce qui est.

Et pour qu'il y ait conscience, il faut qu'il y ait une attention (ce que nous nommons « awareness ») portée à ce qui est là, dénuée de tout jugement et subjectivité et décrit telle quelle se présente à la conscience. Il s'agit de retenir la nouveauté de l'expérience. Cela nécessite donc une réduction phénoménologique (ou encore époké), c'est-à-dire, mettre entre parenthèse ses préjugés et a priori, pour accueillir ce qui émerge.

L'expérience vécue par un sujet (organisme) n'est pas dissociable de l'environnement. Elle est comme la figure et le fond cités ci-dessus. La seule conscience possible de la réalité est donc celle qui est, ici et maintenant, vécue à travers une expérience indissociable de l'environnement et donc de l'autre qui est présent.

Nous allons donc faire ensemble pour que le phénomène apparaisse. En gestalt thérapie, nous le nommons « figure ».

L'expérience phénoménologique est également unitaire. La gestalt thérapie, de par son approche holistique, va donc appréhender tout individu dans sa totalité, c'est-à-dire son corps, ses pensées et son ressenti comme formant une unité (un organisme) qui interagit avec son environnement.

Chez les existentialistes, l'existence précède l'essence. L'homme existe par ses actions. Il n'est rien d'autre que son projet. Et il n'y a de réalité que dans l'action. Cette approche philosophique s'est érigée en réaction au déterminisme et a promu une vision de l'homme en tant qu'être conscient, autonome, capable de choix, partiellement libre et responsable. La Gestalt véhicule ainsi un concept non déterministe de l'homme qui est donc « condamné à être libre »¹⁴. La gestalt thérapie s'intéresse donc à la façon dont l'être humain exerce cette liberté au contact de son environnement. Et comment il vit les contraintes existentielles qui naissent lors de ce contact. Ces contraintes sont la

¹³ La phénoménologie est un courant philosophique né au début du 20^{ème} siècle dont le fondateur est Edmund Husserl.

¹⁴ Expression de Sartre « l'homme est condamné à être libre »

responsabilité, la quête de sens, la finitude, la solitude et la limitation ou l'imperfection.

Dans le même temps d'autres courants vont aussi s'efforcer d'intégrer la phénoménologie et l'existentialisme mais à la psychanalyse. Aux États-Unis des psychologues expérimentaux vont également se démarquer de l'école behavioriste alors prépondérante et c'est cet ensemble de courants et de recherche qui va aboutir à la création de la psychologie humaniste existentielle dans laquelle la Gestalt thérapie se reconnaît.

Ce qu'est l'approche gestaltiste, ses différents concepts et comment les utiliser dans un coaching

Pour la Gestalt thérapie, la réalité psychologique première est donc le contact, c'est-à-dire cet événement de rencontre avec l'environnement qu'il convient de nommer forme et qui a donc donné son nom à cette approche thérapeutique.

Cette approche met effectivement au centre de sa pratique **l'expérience vécue dans le contact entre soi et l'environnement**. Il faut entendre « environnement » au sens le plus large, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas soi. Qu'il s'agisse des autres, bien sûr, mais aussi de la nature, des animaux, du travail, des organisations, etc... tout ce qui nous entoure. Elle prend donc tout son sens quand il s'agit d'accompagner les personnes à :

- s'interroger sur comment elles mettent en forme, façonnent, leur prise de contact avec l'environnement, et donc le plus souvent avec l'Autre,
- puis à fluidifier leur rapport au travail et leurs relations en entreprise.

Dans un coaching, il va donc s'agir d'être attentif et de permettre au coaché de prendre conscience de ce qui se passe à cet endroit-là du contact avec l'environnement, ce que nous nommons en Gestalt « frontière-contact ». Comment le coaché s'ajuste-t-il ? Selon des schémas répétitifs et donc pas toujours adaptés au contexte/situation ou y a-t-il recherche d'un ajustement le plus pertinent possible selon le contexte ou situation rencontrés ?

Pour cela nous nous appuyons sur **le cycle du contact ou d'expérience**. C'est un processus qui permet de repérer les fixités qui peuvent se produire à la frontière-contact.

Ainsi avec le coaché, nous identifions, selon les différentes étapes du cycle du contact ;

- comment prend-il (ou pas) le temps d'observer son environnement et de savoir ce qui se passe en lui (émergence de ses ressentis, besoins),
- et comment s'oriente-t-il (ou pas) pour aller vers, (le pré-contact),
- comment se mobilise-t-il et s'engage-t-il (ou pas) dans telle action et/ou projet, (la prise de contact),
- comment se réalise-t-il pleinement (ou pas) dans l'action, (le plein contact),
- puis comment se désengage-t-il (ou pas) pour pouvoir intégrer (ou pas) ce qu'il a accompli ou ce à quoi il a participé (assimilation et retrait qui correspondent au post-contact).

Ce qui sous-tend le cycle du contact, c'est la manière dont nous déroulons ce contact avec l'environnement et que nous nommons, **le self** (notion qui n'est pas celle utilisée en psychanalyse anglo-saxonne notamment par Winnicott et Mélanie Klein), c'est-à-dire comment le coaché est conscient :

- de son ressenti, de ses émotions et besoins, (fonction Ça),
- de ses choix, décisions et engagements dans l'action, (fonction Je),
- de l'image qu'il se fait de lui-même, et de la représentation qu'il a de lui-même (yc son système de valeurs et de croyances), (fonction Personnalité),
- et enfin comment il sollicite et articule ces 3 fonctions là dans sa relation au monde.

Un premier travail de développement de **l'awarness** (la conscience sensible) est rendu possible par l'attention portée aux processus qui s'activent dans le champ de la séance, c'est à dire lors des situations co-crées entre le coach et le coaché lors des séances.

C'est la première séance avec A. et donc la première fois que je la vois, après la réunion tripartite, qui s'est déroulée en présence de son manager. J'ai gardé l'image d'une belle jeune femme à la fois douce et déterminée. J'ai été surprise de constater que quand elle me parlait, elle regardait en même temps son manager comme pour recueillir son assentiment. Elle a d'ailleurs exprimé, à plusieurs reprises, sa reconnaissance envers ce dernier et a notamment souligné sa chance que son manager et l'entreprise lui offrent ce coaching.

Le coaching a été envisagé par son manager car « A. pleure souvent et n'arrive pas à gérer son stress, ses émotions et se met la pression ».

Lors de cette première séance A. me raconte son parcours professionnel, les responsabilités qu'elle a eues, en même temps qu'elle me parle, je vois une femme très déterminée, pleine d'allant, avec une saine agressivité et ce qu'elle me raconte de ses réussites en témoigne.

Puis elle me raconte ce qu'elle vit au quotidien et les différentes situations où elle a été amenée à pleurer, les tensions rencontrées dans la conduite des projets, les délais à tenir, l'absence de qualité de son travail. J'observe et lui dit qu'elle s'anime de plus en plus et lui demande ce qu'elle ressent. Elle me répond qu'elle pense que Je la coupe volontairement en lui disant que j'entends bien tout cela mais que je souhaite qu'elle me dise ce qu'elle ressent. Elle s'arrête un peu surprise et me dit alors qu'elle est énervée et angoissée.

Il est important de permettre à A. de retrouver une conscience de son ressenti et de ses sensations corporelles. Elle a plutôt tendance à être facilement dans le mental et le jugement. C'est aussi le moyen de provoquer une rupture dans son fonctionnement habituel.

Ce travail d'awareness va, en effet, permettre à la personne de se recentrer sur sa **fonction Cà**, en recontactant d'abord ses ressentis puis plus tard ses besoins.

Ensemble avec A. nous allons donc explorer ce ressenti.

Quand vous êtes énervée A. quelles sont vos sensations corporelles ? ... J'ai une boule au ventre. Je lui fais décrire cette boule afin qu'elle puisse mettre des mots et se faire une représentation de l'émotion qui la traverse.

Quand vous me dites que vous êtes angoissée, qu'est-ce qui se passe pour vous, j'ai peur, je suis arrivée il y a à peine un an et je ne sais pas trop quel est mon avenir.

Je reste centrée sur ce qu'elle ressent et je reformule donc en lui disant que j'entends qu'elle ressent à la fois de l'énervement qui se matérialise par une boule au ventre et qu'elle a peur. Il y aurait donc dans cette angoisse à la fois de la colère et la peur.

Ce qui est le plus en figure, c'est la colère, je vais donc faire le choix de lui faire explorer cette colère en la faisant travailler avec les différents objets qui sont à notre portée.

Chaque objet représente ce qui dans son environnement au travail la met en colère, qu'elle nomme et je lui fais alors explorer ses représentations. Ce qui permet aussi de travailler sur sa **fonction personnalité**.

Ce qui est nommé est, en effet, autant de pistes de travail à ouvrir les unes après les autres.

La relation avec son manager fait partie de ce qui « l'énerve » nous explorerons cette relation.

Un lien se fera avec son histoire personnelle qui ne sera pas explorée plus avant mais qui lui suffira pour prendre conscience de ce qui se joue aussi dans la relation à son manager.

Et quand elle me dit par ailleurs « qui je suis moi pour dire à mon manager qu'il n'est pas possible de travailler comme cela », elle parle de la représentation qu'elle a d'elle-même et aussi de croyances qu'elle a introjectées.

*Ainsi même si la fonction ça est mobilisée, elle ne fait pas le tri dans ses ressentis et besoins pour les exprimer de façon ajustée (**fonction Je**) car la fonction personnalité vient vite freinée cet élan (qui je suis pour...).*

Enfin quelles sont **les modalités de contact** qui opèrent à la frontière-contact ? C'est-à-dire comment le ou la coaché entre-t-il en contact avec son environnement. Cinq modalités de contact sont retenues :

- La rétroflexion : la personne n'exprime pas son ressenti, ses pensées, elle se retient. Quand cette interruption du contact est trop souvent répétée, elle peut être à l'origine de somatisations.

Ainsi dans le cas cité, quand A. pleure, elle rétrofléchit sa colère, qui finira par exploser lors de réunion et fera dire à son manager qu'elle ne sait pas gérer ses émotions.

- La confluence : la frontière contact est poreuse et la personne ne sait pas très bien ce qui fait partie d'elle et ce qui appartient à son environnement, il y a comme une sorte de dilution.
- La déflexion : la personne ne reçoit pas ce qui vient de l'extérieur ou encore n'adresse pas ce qu'elle ressent au bon endroit de son environnement.

Pour A. pleurer peut aussi être vu comme une déflexion, puisqu'elle pleure au lieu et place d'exprimer sa colère.

- L'introjection : la personne absorbe tout ce qui vient de l'extérieur sans prendre le temps de trier et retenir ce qui lui convient.

Quand A. se demande qui elle est pour dire que..., elle me dira qu'elle est jeune avec peu d'expérience, il serait prétentieux d'affirmer son avis. Il est alors intéressant de creuser cette introjection, qui dit cela, d'où vient cette croyance. Nous avons tous des croyances, ce qui importe c'est qu'elles aient été « mâchées » et que nous ayons décidé de celles que nous gardons et de celles que nous « recrachons ».

- La projection : elle consiste à attribuer à l'environnement des éléments qui viennent de soi-même, ainsi je prête des intentions aux autres qui correspondent à ce qui m'agit sans que j'en aie conscience.
- L'égotisme : la frontière contact est alors très étanche, la personne fonctionne avec elle-même.

Ces modalités de contact sont pertinentes quand elles sont ajustées au contexte et aux situations que vit la personne. Mais souvent des rigidités apparaissent et vont perturber les personnes dans leur relation aux autres.

Il est ainsi nécessaire, en séance de coaching, d'affiner notre observation de cet agir et de travailler avec le coaché pour remettre de la fluidité dans le contact.

Un coach impliqué dans la relation avec le coaché

Cela nécessite donc aussi pour le coach de s'impliquer dans la relation et de dévoiler éventuellement son ressenti au service de la situation. Il ne s'agit donc pas seulement de dire au coaché ce que j'observe chez lui ou chez elle mais aussi de partager mon ressenti, mon imaginaire si celui-ci peut être utile, il y a là une prise de risque pour le coach.

Ainsi quand j'écoute A. me raconter ses difficultés, ce n'est pas la jeune femme déterminée que je vois mais une petite fille en colère, je vais alors lui faire part de cette image, et je lui dis, que je peux moi aussi me sentir animée par la colère. Cela lui permet de passer d'énerverment à colère mais aura eu pour effet de lui permettre de faire un lien avec son histoire personnelle.

Ainsi la coachée n'est pas seul avec sa problématique mais est soutenue par la présence du coach et accompagné grâce à un dialogue qui donne du sens à ce qui est vécu et nommé lors de ces séances.

Les diverses situations produites lors de la séance sont donc en elles-mêmes des expériences mises au travail au regard de la ou des problématiques à l'origine du coaching. La nouveauté générée par cette posture spécifique est transformatrice.

L'approche gestaltiste est aussi holistique. Si comme je l'ai indiqué l'accent est mis sur l'expérimentation et les processus à l'œuvre durant la séance, la mobilisation du processus corporel est également prise en compte. Il est en effet capital que la personne puisse ressentir et intégrer l'expérience dans sa personne toute entière. La prise de conscience englobe donc également cette dimension d'appréhension de sa communication non verbale et comment le mouvement soutient ou non ses actions.

La visée humaniste repose sur le postulat que toute personne possède toutes les ressources en elle et qu'elle est une personne responsable au sens existentiel du terme. Ainsi, pour paraphraser Sartre, « si je n'ai pas toujours choisi le contexte professionnel dans lequel je me trouve, je suis en revanche responsable de ce que j'en fais ».

Lors des séances suivantes A. revient, en ayant retrouvé une fluidité dans sa relation à son manager, elle a pris conscience qu'elle était entravée par ses représentations, ce qui la limitait. Elle a verbalisé que cet environnement ne lui convient pas au regard de ses besoins qui sont désormais plus clairs, qu'elle n'est pas redevable envers ce manager et cette entreprise et qu'elle est libre de faire les choix qui correspondent à ce qu'elle veut faire de sa vie professionnelle. Elle est plus attentive à son ressenti et c'est ce qui la guide dans ses choix. Ainsi elle me dira que bien qu'ayant eu l'opportunité de quitter l'entreprise, elle ne l'a pas fait car elle a été vigilante à ce qu'elle ressentait et a pu discerner entre l'envie de partir (voire de fuir), et le choix conscient de privilégier une autre voie médiane même si cela suppose, pour le moment, de rester dans le même poste et avec le même manager, mais cette fois-ci en exprimant plus directement sa frustration et en étant capable d'un certain recul.

Le coach met donc l'accent sur les situations émergeant dans l'ici et maintenant de la séance, et a confiance dans la capacité de son client à grandir. Il l'accompagne dans ses prises de conscience et l'expression de ses ressentis pour qu'il retrouve une certaine liberté à agir.

Le développement de la conscience à ces divers processus intervenant à la frontière-contact nécessite une attention aux situations et aux divers contextes desquels nous sommes tous partie prenante et poursuit ainsi une visée systémique particulièrement prégnante en entreprise.

Ce qui se joue dans le sous-système que nous formons avec le coaché, est-il une répétition des jeux dans lequel le coaché est pris dans l'entreprise ? Le travail fait n'est pas déconnecté de l'environnement du coaché puisqu'il s'agit

principalement de travailler sur cette interaction permanente entre soi, le champ et l'environnement.

Si la qualité du contact établi entre le coach et le coaché permet l'instauration du lien nécessaire à cet accompagnement, cela suppose donc de la part du coach une certaine capacité à « s'accorder » à son client, il est donc également nécessaire que le coach adopte une posture favorisant la lecture de l'ensemble des processus en action.

D'autres techniques peuvent être utilisées telles que le hot seat, le monodrame, l'amplification, ou encore les polarités.

Quelles que soient les techniques utilisées, l'accompagnement gestaltiste a toujours pour finalité de faire prendre conscience des fixités, au regard d'un contexte et de situations dans lesquelles elles peuvent se produire, afin de remettre de la fluidité, de l'énergie et ainsi favoriser un ajustement créateur entre soi et l'environnement.

La psychanalyse au service du coaching

Par Marie Cazès

Les psychanalystes depuis l'origine des fondements de la psychanalyse par Freud n'ont cessé leurs recherches autour du fonctionnement du psychisme humain.

Un nombre important de concepts sont nés, et ont été complétés, enrichis, discutés et parfois même controversés selon les courants psychanalytiques dans le souci de comprendre la construction psychique de l'être humain et son évolution de la naissance (et même avant) jusqu'à la mort.

Il y a lieu de distinguer, ces concepts et conceptions psychanalytiques qui explicitent le fonctionnement humain en général, du dispositif psychanalytique proposé aux patients (nommés plutôt analysants ou analysés pour les distinguer des patients pour les médecins) qui souhaitent faire une analyse. Une confusion est souvent faite à ce sujet car on nomme couramment les deux sous le même vocable de « psychanalyse ».

Le dispositif analytique fonctionne dans un cadre spécifique qu'il ne s'agit pas de proposer ou d'utiliser en coaching.

Par contre, dans le cadre d'un coaching, l'éclairage de la psychanalyse au travers des concepts psychanalytiques est d'une aide précieuse pour appréhender au mieux le fonctionnement de la personne accompagnée et ce qui peut se jouer pour elle, aujourd'hui et par rapport à son histoire.

Par ailleurs au travers des expériences cliniques avec les analysants, la psychanalyse s'est également attachée à expliciter ce qui pouvait se jouer entre le psychanalyste (ou l'analyste) et l'analysant, notamment autour du transfert¹⁵ et du contretransfert¹⁶.

¹⁵ Transfert : « désigne en psychanalyse, le processus par lequel les désirs inconscients s'actualisent sur certains objets (*objet = personnes sujets d'investissements relationnels – c'est moi qui précise pour les non coutumiers du langage psychanalytique*) dans le cadre d'un certain type de relation établi avec eux et éminemment dans le cadre de la relation analytique. Il s'agit là de répétition de prototypes infantiles vécue avec un sentiment d'actualité marquée » (J. Laplanche et J.-B. Pontalis – « Vocabulaire de la psychanalyse » - Puf – 1967 – 3^{ème} édition 2002).

¹⁶ Contre-transfert : « Ensemble des réactions inconscientes de l'analyste à la personne de l'analysé et plus particulièrement au transfert de celui-ci » (J. Laplanche et J.-B. Pontalis – « Vocabulaire de la psychanalyse » - Puf – 1967 – 3^{ème} édition 2002).

Ces concepts plus spécifiques à la relation analyste-analysant sont également d'une grande aide pour mieux comprendre ce qui peut se jouer dans la relation coach-coaché, en tenant compte des différences liées au cadre spécifique du coaching.

Au contraire d'autres approches, il ne s'agit donc pas d'utiliser des techniques ou un dispositif spécifique, mais plutôt de s'appuyer sur un référentiel théorique pour permettre un autre éclairage d'une situation, d'un vécu, de modes de fonctionnements, etc... C'est ce que nous allons tenter d'illustrer au travers d'un exemple d'accompagnement.

Les « 9 mois » d'Isabelle

Isabelle a 34 ans quand elle vient me voir pour un coaching de type « accompagnement fondamental » (c'est-à-dire avec une demande autour de la compréhension de son « rapport au travail »)¹⁷ et pris en charge par son entreprise (avec un budget de 20h).

Elle arrive en m'indiquant tout de suite qu'elle a un problème qu'elle dit « structurel » : elle s'ennuie à chaque fois dans ses divers postes après 9 mois. Cette « frustration » (c'est son mot) la met alors dans un état où elle devient facilement agressive et manque de tolérance.

Elle occupe un poste dans le service communication d'un grand groupe où elle doit beaucoup sortir le soir (pour des événements). Elle précise :

« J'ai fait le choix de ne pas avoir d'enfant, alors cela ne me gêne pas ».

Elle ajoute : « dès 8-9 ans, je ne voulais pas avoir d'enfant, ni de mari, je suis célibataire depuis longtemps, j'aime être seule ».

¹⁷ L'Accompagnement Fondamental© est un type spécifique d'accompagnement de la personne axé autour de la nature profonde de sa relation à son travail et à son environnement socio-économique. La personne, qui fait ce type de demande, est amenée à analyser plus particulièrement l'histoire et le sens de son lien au travail. Cette approche a été développée par le GRAAM (Groupe de Recherche Appliquée à l'Accompagnement des Managers) depuis 2003 et s'appuie sur un référentiel psychanalytique.

Ce type d'approche est proposé lorsque la demande y correspond, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une demande sans objectif opérationnel immédiat mais plutôt autour d'un problème identifié comme récurrent dans la relation au travail, comme c'est le cas dans notre exemple, que la personne souhaite mieux appréhender grâce à une prise de recul plus globale sur son mode de fonctionnement au travail. L'approche est également validée par l'entreprise payeuse lorsque la prise en charge est faite par celle-ci.

Isabelle est l'aînée d'une fratrie de 2 filles.

Elle me dit être très proche de son père (elle l'appelle tous les 2 jours) qui est au chômage.

Le travail prend beaucoup de place dans sa vie et elle fait de gros horaires.

Elle se vit dans une position de devoir réussir. Un peu plus tard dans les séances elle dira : « ça fait depuis l'âge de 7 ans que je dois toujours être la 1^{ère}...je suis dans une fuite en avant ». (A 7 ans on lui avait fait sauter une classe avec beaucoup de pression).

Elle dit s'être sentie poussée par sa mère qui le disait et par son père qui ne le disait pas : « il fallait que je lui donne cette satisfaction » ajoute-t-elle. Elle précisera bien plus tard qu'elle se vit comme une revanche de son père vis-à-vis du frère de celui-ci, très brillant et qui a eu un fils (son cousin) du même âge qu'elle et qui est extrêmement brillant également.

Elle m'indique que chez elle c'est sa mère qui donnait les limites, avec son père elle se sentait plutôt du côté du jeu.

Lors de la 4^{ème} séance reviendront les questions autour de son non désir affiché d'enfant et de ses relations à son père après m'avoir parlé de la façon dont elle se vit par rapport aux autres :

« Je me sais différente, j'ai un fonctionnement masculin »...et « je suis vue différente....une femme à barbe ».

Se référant à son enfance elle raconte : « A 7 ans, les filles ne m'aimaient pas car j'étais la 1^{ère}, c'était des rivales. J'étais davantage amie avec les garçons, les moins bons. On faisait un échange : je les aidais pour l'école et ils me protégeaient physiquement, j'étais leur mascotte ».... « Déjà avant je n'aimais pas jouer aux barbies. J'adorais jouer au circuit de voitures ».

Elle ajoute : « Avec mon père, c'était plutôt la musique. J'ai commencé à chanter avec lui à 3 ans. Il jouait de la guitare ». Plus tard elle me reparlera de son plaisir à chanter, et de son appréhension à le faire devant un public, elle associera chanter devant des gens à faire un strip-tease.

Puis elle revient sur son non désir d'enfant : « je n'ai pas envie d'avoir d'enfant, je n'ai pas envie de perdre ma liberté, mes satisfactions actuelles. Je me sens très bien seule, je ne m'ennuie pas », puis elle précise : « c'est impossible d'être à la fois mère, épouse et d'assurer un travail, surtout si on veut être parfaite dans les trois... »... « Mes parents, eux, se sont connus jeunes, ils ont fait leurs

évolutions ensemble, du coup ils peuvent accepter leurs différences. Ils sont encore amoureux après 35 ans de mariage (surtout mon père) moi je ne vois pas à 34 ans comment cela peut être encore possible, car je suis « finie » (elle voulait dire « achevée »)... « là, à l'inverse du travail, je suis en retard ».

Je remarque que son discours est dit de façon assez automatique, comme un discours répété maintes fois, un probable discours de défense, de dénégation¹⁸.

Après cette séance et une séance de bilan intermédiaire, Isabelle annule 2 séances, puis revient en m'annonçant que pas mal de choses ont changées (précisons que l'accompagnement est alors démarré depuis 8 mois) :

« Je suis sur la bonne voie de trouver le bon équilibre et pour m'ouvrir aux autres »... « Depuis un mois j'ai un ami et pour la 1^{ère} fois je n'ai pas de sensation d'étouffement »... « Je suis beaucoup moins agressive, je sens un apaisement ».

Concernant son ennui au travail après 9 mois elle me dit : « Avant je ne me laissais pas le temps de sortir de la déprime après le 1^{er} objectif, c'était le « baby blues ». Je n'essayais pas de retrouver le plaisir après. »

Puis après encore quelques séances manquées ou reportées, les séances s'espacent alors qu'elle est en phase de choix de son prochain poste. Elle m'indiquera à l'avant dernière séance, une fois son choix fait et accepté, que ses inquiétudes sur ses choix, elle préfère les gérer seule. Elle réalise que c'est sa façon de fonctionner avec sa mère : « je ne lui dis les choses que quand c'est OK, quand c'est fini ».

Lors du bilan final elle dira : « ...maintenant je ne m'angoisse plus de ne pas savoir où je veux être à 40 ans ».

J'apprendrai plus tard qu'elle s'est mariée quelques mois plus tard et qu'elle a pu s'investir dans son nouveau poste au-delà de 9 mois.

La psychanalyse nous aide à mieux comprendre et questionner ce qui peut être à l'œuvre, ce qui peut se jouer pour Isabelle.

¹⁸ Dénégation : « Procédé par lequel le sujet, tout en formulant un de ses désirs, pensées, sentiments jusqu'ici refoulé, continue à s'en défendre en niant qu'il lui appartienne ». (J. Laplanche et J.-B. Pontalis – « Vocabulaire de la psychanalyse » - Puf – 1967 – 3^{ème} édition 2002).

Le mélange (des genres, pourrait-on dire) entre « désir d'enfant » et « désir de travail »¹⁹ n'aura pas échappé au lecteur, je pense.

Nous allons tenter d'explicitier, dans les lignes qui suivent, comment interpréter, d'un point de vue analytique, ce qu'il peut se jouer pour Isabelle dans ce « mélange ». A première vue, Isabelle semble en quelque sorte sublimer la sexualité au travail, mais ce serait comme une fausse sublimation, une sublimation²⁰ de surface.

On constate une sorte de surinvestissement du travail (dans les premiers temps de chacun de ses nouveaux postes en tous cas), dans une conduite qui semble défensive de son désir sexuel, dans une sorte d'excitation à chaque fois renouvelée. Le sexuel envahit le travail.

Et puis au bout de 9 mois, c'est l'ennui, le « baby blues ».

La problématique œdipienne semble centrale ici.

On peut se demander si au bout de 9 mois, elle ne serait pas comme déçue de constater qu'il n'y a pas d'enfant mais bien du travail, mais un travail insatisfaisant : son excitation tombant, elle serait confrontée à une réalité qui ne correspond pas à son fantasme.

Les conceptions de l'œdipe en psychanalyse nous apprennent que dans le cas d'une petite fille le manque de père symbolique perçu est d'autant plus dangereux qu'il laisse la place à un père imaginaire²¹ œdipien dont il est difficile de se détacher.

¹⁹ Notion de « désir de travail » développée par Roland Guinchard dans son ouvrage « Psychanalyse du lien au travail – le désir de travail » (Ed° Elsevier Masson – 2011)

²⁰ Sublimation : « processus postulé par Freud pour rendre compte d'activités humaines apparemment sans rapport avec la sexualité, mais qui trouveraient leur ressort dans la force de la pulsion sexuelle. Freud a décrit comme activités de sublimation principalement l'activité artistique et l'investigation intellectuelle. La pulsion est dite sublimée dans la mesure où elle est dérivée vers un nouveau but non sexuel et où elle vise des objets socialement valorisés ». (J. Laplanche et J.-B. Pontalis – « Vocabulaire de la psychanalyse » - Puf – 1967 – 3^{ème} édition 2002).

Christophe Dejourné a étendu la définition de Freud pour l'appliquer à l'activité « travail » en général (dans l'ensemble des ouvrages qu'il a consacré à la question du travail, comme par exemple dans son ouvrage « Travail vivant – 1 : sexualité et travail » - Ed° Payot, 2009).

²¹ Notion de père réel, symbolique et imaginaire développée par Lacan dans le cadre de la problématique œdipienne (Lacan « Le séminaire » Livre IV, la relation d'objet, Ed° Seuil – 1956-57) : Nécessité pour résoudre le conflit œdipien chez le garçon comme chez la fille, que le (un) père symbolique (celui de la Loi) puisse jouer son rôle dans la réalité...

Ici, l'enfant/puissance fantasmée²² du conflit œdipien ne serait-il pas déplacé imaginativement sur le travail ?

Isabelle évoque dans les premières séances l'intégration d'une injonction parentale autour de la réussite au travail dont le but pourrait être un besoin de satisfaction narcissique de leur part et en retour d'Isabelle elle-même. Du côté du père, le but inconscient d'Isabelle pourrait être de lui donner le phallus qui pourrait imaginativement lui manquer (c'est sa mère qui met les limites, le père semble vu comme plus faible, au chômage. A l'école elle se rapproche des garçons les moins bons...). Isabelle reste très proche de son père, elle l'appelle tous les 2 jours, peut-être bien pour lui confirmer son « appui », la revanche qu'elle voudrait prendre à sa place.

Lors de l'accompagnement elle semble se rendre compte, en partie, de la confusion, ce qui lui permet de pouvoir finalement investir une relation avec un homme.

Par ailleurs, d'autres apports de la psychanalyse peuvent également nous permettre d'éclairer de façon complémentaire la difficulté d'Isabelle à investir le travail de façon « apaisée » (pour reprendre son mot) pourrait-on dire, et suffisamment satisfaisante, c'est-à-dire de façon à ce que le travail puisse remplir sa ou ses fonctions (sans détournement ou sans être « pollué »).

Mais quelles sont ces fonctions ? L'une des principales fonctions est la fonction « subjectivante » qui a été mise en avant par de nombreux auteurs. Il s'agit, comme nous l'avons vu précédemment, d'advenir comme sujet et de pouvoir continuer de l'être²³.

Si l'on se réfère plus particulièrement aux travaux de Gérard Mendel, socioanalyste, qui s'appuie sur les conceptions apportées par Winnicott autour du jeu, le travail aurait pour fonction, dans le prolongement de la fonction du jeu pour l'enfant, d'asseoir le sentiment du « soi » ou du « je », du « je » agissant qui se sent exister dans la société, qui a sa place, qui laisse son empreinte sur le monde.

²² ...Dans le cas de la petite fille il s'agit de lui permettre de faire le deuil du père imaginaire, celui qui pourrait lui donner un enfant (substitut du « phallus » manquant en lien avec une notion de puissance fantasmée), de surmonter son identification au père (détenteur du phallus imaginaire) pour pouvoir occuper une position de femme capable d'investir un autre homme.

²³ Voir chapitre ci-dessus concernant « la compréhension du rapport au travail »

Winnicott nous dit que pour que le jeu puisse remplir sa fonction il ne doit pas générer trop d'excitation²⁴. Dans le cas d'Isabelle on peut supposer que du fait des enjeux que nous avons pu voir précédemment, la dimension du jeu dans le travail est sexualisée. On peut en effet supposer que le jeu avec son père, tel qu'elle le décrit, comportait cette dimension d'excitation, comme, par exemple, le chant partagé avec lui qu'elle associe par la suite à faire un strip-tease. C'est ce qui l'empêcherait de remplir complètement sa fonction, le travail se fait dans une certaine excitation qui ne lui permet pas d'être complètement satisfaisant et de remplir totalement sa fonction.

Finalement, d'un côté l'enfant de l'amour ne peut advenir et de l'autre le travail ne peut remplir totalement sa fonction de laisser son empreinte sur le monde.

On peut se demander dans ce cas si l'urgence biologique n'aurait pas eu un rôle d'accentuation du problème mis en avant par Isabelle et de son début de résolution, ce qu'elle peut nous laisser entendre lorsqu'elle dit, lors du bilan final, qu'elle ne s'angoisse plus de ne pas savoir où elle sera à 40 ans. Il semble qu'en fin d'accompagnement, grâce à une baisse de l'excitation probablement liée à une certaine déssexualisation des enjeux du travail, un certain calme ait pu se mettre en place, permettant plus facilement au travail / jeu de remplir sa fonction.

On voit donc dans ce cas, comment la lecture psychanalytique peut aider le coach à mieux décrypter ce qui peut être en train de se jouer pour la personne accompagnée.

Précisons, pour être tout à fait clair, que les interprétations de ce type qui peuvent venir à l'esprit du coach en cours de travail sont à utiliser avec discernement dans l'accompagnement. Le plus souvent (quasiment toujours), elles ne sont pas nommées (comme cela a été le cas dans notre exemple, et pour rester dans le cadre du coaching), mais permettent, en étant en conscience des possibles enjeux sous-jacents, de questionner avec parcimonie la personne pour l'aider à en clarifier certains aspects. Comme nous allons le préciser maintenant, l'éventuel questionnement doit intégrer les limites de ce qui est possible pour la personne dans le cadre de sa demande, de son rythme d'élaboration psychique et en tenant compte des défenses en place qu'il ne faut pas bousculer. Avoir des hypothèses sur ce qui est potentiellement en jeu amène à être d'autant plus prudent dans les questions que l'on pose.

²⁴ D.W. Winnicott (« Jeu et réalité », Ed° Gallimard 1971, trad. 1975, p. 57) : « ...si, lorsqu'un enfant est en train de jouer, l'excitation physique résultant de l'implication pulsionnelle devient manifeste, alors le jeu cesse ou, à tout le moins, se détériore. »

Le plus souvent le fait d'amener la personne à nous raconter son histoire et les liens qu'elle fait avec ce qu'elle vit aujourd'hui sont suffisants dans notre cadre.

Concernant la façon de s'y prendre en coaching, la psychanalyse nous aide à nous poser des questions, comme indiqué précédemment, en nous appuyant sur les concepts plus spécifiques développés autour de la relation analyste-analysant.

Nous pouvons ici en développer rapidement les principaux qui nous sont utiles en coaching au travers de notre exemple, comme :

La notion de sujet et son impact sur la posture

Un des objectifs et principe de la psychanalyse en tant que pratique est de permettre au « sujet²⁵ » en devenir de prendre le devant de la scène, au travers de la relation mise en place, par ses propres élaborations et accompagné par le questionnement de l'analyste. La notion de sujet est au centre du travail, c'est-à-dire que l'analyste ne sait pas à sa place ce qui pourrait être bon pour lui par exemple, il l'aide à cheminer et à avancer dans ses questionnements. Il le voit comme un « sujet » agissant autonome ou en voie de s'autonomiser (c'est-à-dire sujet de ses propres désirs plutôt qu'objet des désirs des autres). Cela rejoint ce qui a été présenté plus haut dans le chapitre concernant « la posture du coach sans intention ».

Dans notre exemple, et pour ma part de façon générale dans ce type d'accompagnements, cette notion est essentielle et je l'ai en permanence en tête lors de mes questionnements pour ne pas induire quoi que ce soit au travers de mes questions qui pourrait être entendu comme une quelconque injonction par exemple.

Cette notion de respect du sujet est aussi liée aux concepts qui suivent.

La prise en compte des défenses et du rythme psychique des élaborations

Le problème se pose souvent du moment où il est pertinent ou non de poser telle ou telle question. Les conceptions autour de la pratique psychanalytique nous permettent de mieux appréhender cette possible difficulté. Les psychanalystes nous apprennent, d'une part, qu'il est essentiel de respecter les

²⁵ En lien avec la notion de subjectivation évoquée plus haut (cf. partie sur la « compréhension du rapport au travail »)

défenses de la personne car celles-ci sont protectrices par rapport aux éléments inconscients refoulés ou réprimés. Ils nous apprennent, d'autre part, que les éléments inconscients ou préconscients ne peuvent être mis en lumière sans respecter le temps psychique de la personne. Ce temps psychique est le temps nécessaire à la personne pour que les éléments qui peuvent lui apparaître puissent être appréhendés et compris par elle (élaborés). Parfois des choses peuvent nous apparaître de l'extérieur comme des évidences mais ne peuvent pas encore être entendues par la personne concernée. Le travail d'élaboration et de ré-élaboration (ce qu'on appelle en psychanalyse la perlaboration) permet petit à petit à la personne d'appivoiser, en quelque sorte, ces éléments inconscients pour être en mesure de les voir apparaître d'eux-mêmes. Rien ne doit être brusqué en la matière au risque de bloquer le processus de travail. C'est pourquoi les interprétations peuvent s'avérer contre-productives (voire parfois dangereuses) et particulièrement dans un coaching de courte durée qui ne permet pas ce temps de travail psychique. Il s'agit là aussi d'une façon de respecter le sujet.

Dans notre cas, on voit qu'Isabelle a eu besoin d'espacer les séances, pour permettre au travail d'élaboration de se faire progressivement (l'accompagnement a duré au total environ une année). Cet exemple nous enseigne aussi qu'il y a lieu de se questionner sur le sens des séances annulées ou reportées et ce qui peut s'y jouer. Ce qui nous amène à traiter la question du transfert.

Le Transfert et le Contretransfert

Le coaching n'échappe pas au transfert et au contretransfert (voir les définitions plus haut) comme dans toute relation investie et particulièrement dans toute relation d'aide. C'est un instrument de travail pour l'analyste, mais qu'en fait-on en coaching ? Doit-on travailler dessus ?

En ce qui concerne le transfert de la personne accompagnée sur le coach, celui-ci peut se manifester clairement au travers d'actes manqués ou de façons de s'adresser au coach par exemple. Là aussi, et pour les mêmes raisons que précédemment, il y a lieu d'être prudent quant aux éventuelles questionnements ou interprétations en lien avec celui-ci.

Dans notre exemple, j'ai attendu assez longtemps avant de questionner Isabelle par rapport aux annulations et reports de séances par exemple. J'ai attendu qu'elle amène elle-même le thème dans une des dernières séances, lorsqu'elle

a abordé le fait qu'elle préférait être seule pour gérer ses inquiétudes sur ses choix. Je me suis alors permis de poser une question sur l'éventuel caractère habituel dans d'autres circonstances de ce type de fonctionnement, s'il pouvait avoir un sens pour elle. C'est cette question qui l'amène à faire le lien avec son fonctionnement avec sa mère.

Nous avons identifié plus haut la nécessité pour Isabelle d'un temps d'élaboration et que le travail se poursuivait pour elle (comme c'est le cas en général) entre les séances. Il est possible qu'Isabelle ait senti cela intuitivement, qu'elle ait trouvé cette solution pour faire durer le coaching plus longtemps (dans le cadre d'un budget fixé à l'avance).

Cependant le positionnement des séances telles qu'elle l'a choisi et par rapport à l'avancée de ses difficultés restait une question indépendante de cet étirement de la durée globale du coaching. Elle aurait pu choisir de positionner une séance en milieu de son questionnement sur son choix pour en parler dans notre travail, ce qu'elle a préféré ne pas faire, répétant ainsi son mode de fonctionnement avec sa mère.

Pour ce qui est du contretransfert, son utilisation en coaching me semble assez proche de ce qui peut être pratiqué en analyse. Il s'agit dans les deux cas d'être attentif à ce qui se passe pour nous et qui peut, d'une part, nous renseigner sur d'éventuels résonances par rapport à notre histoire, à mettre de côté si elles n'ont rien à voir avec la personne accompagnée, ou, d'autre part, éclairer ce qui se joue dans la relation avec la personne accompagnée et qui peut donner du sens à ce que celle-ci vit dans le transfert.

La sociologie des organisations, ressource du coaching...

Par Lydie Assier

Préambule :

Je remercie tout particulièrement Annie Cottet, initiatrice et pilote du groupe de Savoir Interne de la SFCoach, ainsi que tous les autres membres du groupe, pour m'avoir donné l'occasion de proposer ce travail personnel d'élaboration ayant abouti à un texte différent par sa longueur et sa structure des autres contributions contenues dans ce recueil. En effet, la sociologie des organisations est un corpus théorique qui s'intéresse au corps social dans son ensemble, corpus dont la mobilisation dans le champ du coaching individuel peut surprendre au premier regard. Expliciter ma pratique combinée de sociologue et coach d'entreprise impliquait :

- *de montrer en quoi le recours à ce corpus respecte les fondamentaux et la déontologie du métier de coach,*
- *d'illustrer concrètement une démarche de travail en soulignant ce qui peut se réaliser au niveau collectif d'une part et au niveau individuel d'autre part,*
- *de fonder, par des éléments théoriques, la contribution singulière de la sociologie au cas illustré.*

1. Introduction : De quoi parle-t-on ?

« La sociologie de l'entreprise couvre à l'origine le domaine de la sociologie industrielle. Elle se développe ensuite en recouvrant la sociologie du travail et la sociologie des organisations pour des études sur les structures et les hommes. Elle prend en compte l'évolution des environnements, des organisations, des comportements et met au cœur de ses problématiques l'entreprise, ses évolutions, son rôle, ses influences sur le travail, mais aussi sur l'homme et la société dans son ensemble. »²⁶

Les années 50 à 90 furent foisonnantes en matière de production sociologique centrées sur le monde du travail, de l'organisation et de l'entreprise, mais aussi de constitution d'un cadre méthodologique scientifique, grâce à des

²⁶ *Eléments de sociologie de l'entreprise*, Danielle Potocki Malicet

sociologues et à des contributions marquantes qui font encore aujourd'hui autorité, par exemple²⁷ :

- Henri Mintzberg, qui enrichit l'analyse des organisations du concept de système et proposa une typologie des composantes et profils d'organisations,
- Michel Crozier, avec l'apport majeur de l'analyse stratégique,
- Renaud Sainsaulieu, avec la question de l'identité au travail et les effets culturels de l'organisation,

mais aussi Norbert Alter, Marc Uhalde, Claude Dubar, D. Segrestin, G. Friedmann, P. d'Iribarne... Plus récemment, ce sont les thèmes de la « pression gestionnaire », de l'impact de la transformation numérique dans la sociologie du travail²⁸ et une critique des pratiques du Management qui font l'actualité dans la sociologie des organisations²⁹.

La sociologie des organisations postule que l'entreprise est un « construit contingent », c'est-à-dire un système d'action érigé par des acteurs soumis à des contraintes. Elle vise à mettre en évidence ce **système d'action fait de règles formelles et de fonctionnements informels, d'actions émanant d'acteurs utilisant incertitudes et contraintes pour créer un réseau de relations et par conséquent des rapports de pouvoir.**

Alors que le monde de l'entreprise est traversé par de profondes remises en question qui en démultiplient la complexité, l'ensemble riche et vivant que constitue la sociologie des organisations permet à tout intervenant en entreprise, et au coach, d'enrichir ses « capacités³⁰ » de compréhension, de

²⁷ Pour une vision d'ensemble des théories de la sociologie et de la sociologie des organisations, se reporter par exemple à ces ouvrages de synthèse : *Dictionnaire de Sociologie*, Gilles Féréol ; *La sociologie des organisations*, Philippe Bernoux ; *Sociologie des organisations*, Michel Foudriat.

²⁸ Par exemple : *Quand le travail fait symptôme*, Catherine Blondel ; *Le travail intenable*, sous la direction de Laurence Théry ; *Travail, les raisons de la colère*, et *La société malade de la gestion (idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social)* par Vincent de Gaulejac ; *Travail, usure mentale*, Christophe Dejours...

²⁹ Par exemple : *Sociologie du changement*, Philippe Bernoux ; *Lost in management*, François Dupuy ; *Faits et foutaises dans le management*, J.Pferrer-R.Sutton.

³⁰ Nous faisons le choix du terme « capacités » en ce qu'il fait référence à la capacité d'un individu à poser des actes et des choix en fonction des ressources, opportunités et moyens dont il dispose (sens au travail, autonomie permettant de s'autodéterminer librement pour pouvoir agir), avec la possibilité d'exprimer ce qu'il est. Voir à ce sujet : Révolution du management des RH : des compétences aux capacités » S. Fernagu Oudet et C. Batal, ou L'apprenance au prisme de l'approche par les capacités, in *Revue Education permanente* n° 207, juin 2016 (dossier Autour de l'apprenance)

questionnement et d'interpellation dans d'innombrables situations, tout particulièrement dès lors qu'il est question de changement.

« La sociologie des organisations³¹ permet une compréhension des comportements humains dans les organisations, (...) une autre lecture des dysfonctionnements et rend évidentes les différentes façons d'appréhender et de penser les changements dans les organisations. (...) Avec le mode de raisonnement de l'analyse stratégique et systémique (...), ce n'est plus à partir de la seule réflexion sur les objectifs et sur les règles considérées comme moyens ni à partir des besoins psychologiques que le changement est appréhendé, mais **à partir d'un raisonnement sur le système des relations de pouvoir qui structure le fonctionnement social de l'organisation.**

Le changement est alors pensé comme un **changement de la règle du jeu** qui explique le système des interactions (des jeux de pouvoir) entre les acteurs. »

2. Comment la sociologie des organisations peut-elle s'imbriquer dans l'intervention de coaching ?

2.1. Exemple du coaching de Pierre³²

Pierre est Directeur régional d'une association de renom qui œuvre dans la prévention de la santé et le soin auprès d'un public en difficulté sociale. Il est à la tête d'une petite entité de 40 collaborateurs, localisés dans 3 sites différents dans le sud est de la France. Il souhaite recourir à un coach pour l'aider à dépasser des difficultés importantes qu'il rencontre dans l'exercice de ses fonctions.

Agé de 42 ans, il a été nommé depuis deux ans à ce poste après avoir été pendant plusieurs années « Préventeur » dans cette même association et région. Il se dit confronté à la fois à une difficulté pour « s'imposer » vis-à-vis des équipes paramédicales et administratives mais également vis-à-vis des médecins salariés de l'association. D'une manière générale, il ne se sent pas reconnu dans ce rôle et il en souffre. Il évoque un climat général de tensions au sein de la structure.

Dans cette situation et après exploration de la demande, le processus de coaching a été aménagé en concertation avec Pierre dans la mesure où

³¹ *Sociologie des Organisations*, Michel Foudriat

³² Prénom modifié

- il n'y a pas de tiers interne, donc pas de processus tripartite (réunions d'ouverture, de point intermédiaire et de bilan associant quelqu'un d'autre que le coaché)
- la demande comporte un besoin de clarification de ce qui se joue au plan socio-organisationnel, ce qui implique de pouvoir entendre d'autres acteurs de l'organisation (personnel paramédical, assistante de direction, représentants du corps médical). En ce cas, s'aider d'une grille d'analyse stratégique telle que proposée par la sociologie des organisations est pertinent.

3.2. Le recours à la sociologie des organisations dans le coaching de Pierre

La démarche s'est déroulée sur environ 3 mois et a combiné trois natures d'action étroitement articulées : une série de 8 séances et un entretien conclusif avec Pierre en tant qu'intervention de coaching individuel ; une série d'entretiens approfondis avec six acteurs clés en tant que démarche élargie d'écoute à visée compréhensive ;

- Deux séminaires rassemblant, pour l'un à mi-parcours de l'intervention, les membres très influents dans la structure ; pour l'autre, à la fin de l'intervention, l'ensemble des collaborateurs. La nécessité de ces deux rassemblements est apparue au fil du processus d'écoute collective et de coaching avec Pierre.

Les espaces d'écoute donnés aux acteurs vont immédiatement mettre en évidence un contexte de tensions relationnelles fortes entre individus mais aussi entre groupes ou sous-systèmes ainsi qu'un brouillage très marqué dans les fonctionnements, le tout dans un contexte de crise de sens et de bouleversement législatif vécu comme une menace pour la structure et les individus (laquelle va devoir être évaluée par un organisme indépendant et modifier la nature et le périmètre de ses interventions dans un nouveau maillage territorial très mal vécu).

L'accompagnement de Pierre commencera par son expression d'un grand désarroi personnel dans une situation relationnelle et opérationnelle qui lui apparaît inextricable et dans laquelle il ne se sent pas reconnu. Il en souffre et est attaché au devenir de la structure régionale dont il a la charge. Il est demandeur de « grilles de lecture » (lui permettant de rendre intelligible ce qui ne l'est pas sans soutien (et de trouver des moyens d'action)).

Dans un tel contexte, le coach recherche naturellement des moyens d'appréhender ce qui se joue dans l'environnement du coaché et dans les interactions que ce dernier crée avec cet environnement. Certains concepts fondamentaux de la sociologie des organisations vont l'aider à percer la complexité des causes et contingences entrelacées et à équilibrer le travail entre d'une part, ce qui relève du sujet, le coaché et d'autre part ce qui relève du système dont le sujet fait partie. On verra dès lors que c'est la combinaison de multiples facteurs qui aura produit en quelques années une situation devenue pour la plupart des collaborateurs source d'inconfort, voire de démobilisation, et pour certains de souffrance.

Pour autant, au plan méthodologique et déontologique, il conviendra de respecter la distinction entre, d'une part, mobiliser des théories sociologiques pouvant répondre à la demande de clarification, et d'autre part, réaliser un diagnostic socio organisationnel (qui nécessiterait une méthodologie d'intervention différente, beaucoup plus ample et plus dense), qui ne constitue pas la demande. Il s'agit bien ici de maintenir le centre de gravité du travail sur le coaché et son rôle de dirigeant, tout en étant bénéfique au système. Pour ce faire, le coach adaptera son mode de questionnement en regard du cadre théorique retenu.

3. Le cadre théorique retenu dans le cas de Pierre

3.1. L'analyse stratégique en sociologie des organisations

Dans les années cinquante, l'enquête que réalise Michel Crozier à la Seita offrira le fondement d'un nouveau modèle théorique sur les organisations : l'analyse stratégique et systémique³³, qui repose sur plusieurs postulats fondamentaux :

- Le pouvoir : Le pouvoir est une relation asymétrique, non un attribut, qui s'exerce par nature en réciprocité (pression possible de celui qui reçoit un ordre sur celui qui le donne).
- La zone d'incertitude : La zone d'incertitude est l'espace où il va / peut se passer quelque chose. Celui qui peut anticiper ces incertitudes par son savoir faire et ses réseaux d'information détient une grande ressource de pouvoir.

³³ D'abord présentée dans *Le Phénomène Bureaucratique* en 1963, puis reprise dans « L'acteur et le système » publié avec Erhard Friedberg en 1977.

- La stratégie et l'enjeu : L'analyse stratégique observe les enjeux et intérêts des individus dans un contexte contraint comme donnant sens aux comportements et aux stratégies mis en œuvre, lesquels ne doivent pas être interprétés en termes psychologiques, mais en termes de capacité d'action et de résultat d'un calcul subjectif de la part des individus.
- Le système d'action concret : Le fonctionnement réel de l'organisation est un construit, le produit des arrangements qui s'établissent entre les acteurs, selon une « règle du jeu » implicite, de sorte que « l'organisation réelle est toujours la résultante contingente des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs de l'organisation ».³⁴

3.2. L'apport des notions d'identité professionnelle et de culture

Parmi les approches qui ont ouvert de nouvelles perspectives dans la compréhension des comportements dans les organisations, nous devons à Renaud Sainseaulieu celle de la construction de l'identité par le travail et les relations sociales³⁵. A partir d'enquêtes menées dans des entreprises, il identifie des processus identitaires qui dépendent des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui, en fonction des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail, de sorte qu'ils forment des groupes professionnels dont l'identité collective et la dynamique s'expliquent largement par les places occupées dans la division du travail.³⁶

« Ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital »³⁷ ; une fois combiné à la dimension identitaire qui naît du travail et des relations sociales, cet ensemble qu'est la culture forme un « construit social » tout à la fois complexe et déterminant pour les acteurs comme pour l'intervenant.

« Renaud Sainseaulieu nous dit également³⁸ que les cadres analytiques de la sociologie des entreprises ne s'appliquent pas intégralement aux associations³⁹, qui peuvent être plus facilement abordées sous l'angle des

³⁴ In « Sociologie des organisations », Michel Foudriat

³⁵ Renaud Sainseaulieu, L'Identité au Travail, édition originale 1977

³⁶ Travail qui sera actualisé en 1995, puis après le décès de R. Sainseaulieu, par Marc Uhalde et Florence Osty en 2007 dans « Les Mondes Sociaux de l'Entreprise »

³⁷ In « Culture d'Entreprise : un actif stratégique », Olivier Devillard et Dominique Rey

³⁸ Evelyne Jardin – scienceshumaines.com – Les nouveaux visages de la croyance / La construction des identités au travail -mai 2004

³⁹ In « Sociologie de l'association », Renaud Sainseaulieu et Jean-Louis Laville

professions. Avec Jean-Louis Laville, il postule qu'une association doit être pensée par rapport à son *ancrage dans l'espace public* et en référence au *projet commun qui lie ses membres*, c'est-à-dire à leur dimension institutionnelle. » Ce point prendra un relief déterminant dans l'exploration de la situation de Pierre et des salariés de l'association qui nous occupe.

3.3. L'adaptation du mode de questionnement et d'interactions du coach

Le coach professionnel maîtrise l'art du questionnement. Le coaching individuel implique la participation de très peu d'acteurs, en dehors du coaché, et sur des temps courts du processus de travail.

Ici, il va s'agir, dans un premier temps, pour répondre à la demande d'aide acceptée par le coach, de rendre intelligible ce qui se joue pour le dirigeant et l'organisation qu'il a la fonction de diriger, de recueillir une information très largement « subjective » *tant auprès du coaché que des collaborateurs associés à la démarche d'écoute*. Il s'agira de poser des hypothèses quant au système des relations de pouvoir et aux représentations liées au travail et aux acteurs eux-mêmes, puis de proposer ces hypothèses *selon une méthode qu'il conviendra de préciser au cours du travail et non par anticipation*, en fonction de ce que le système révélera de lui-même par la nature des points de vue ainsi que leurs convergences et leurs divergences.

La ligne déontologique du coach-intervenant doit être explicitée aux acteurs, comme ingrédient de la confiance, et comme limite de la démarche et de la position de ce dernier. « Poser des questions autour de ce qui paraît important du point de vue de l'acteur est la principale règle pour conduire des entretiens (...), les questions et les relances doivent chercher à faire expliciter les éléments subjectifs, les jugements qu'a tel ou tel acteur par rapport au travail et par rapport aux autres ».⁴⁰

Le questionnement mis en œuvre explorera pour l'essentiel, de manière souple et adaptée au fil de l'expression, l'histoire de l'association, les enjeux et perspectives majeurs, son environnement (instances, partenaires, tutelles), les logiques qui sous-tendent les choix d'organisation (activités, structuration, répartition des responsabilités, dispositifs de décision), le rapport au travail (ce qui est noble et ce qui ne l'est pas, l'impact de l'existence de plusieurs sites, les rôles et l'autonomie liés aux fonctions, aux groupes...), les conflits (qui avec qui, par rapport à quoi, depuis quand)...

⁴⁰ In « Sociologie des organisations », Michel Foudriat

Dans un second temps, des interprétations découlant de la phase d'écoute seront proposées au nombre d'acteurs nécessaire pour que le « corps social » puisse en autonomie se saisir ou rejeter ces interprétations tout en prenant conscience d'une capacité d'action permettant de sortir de la situation.

Dans un troisième temps, il appartiendra au dirigeant d'impulser (ou non), comme résultat de ce travail conduit en amont, une dynamique nouvelle passant par son action et sa posture, tant pour lui-même en tant que professionnel investi d'une fonction de direction, que pour le collectif sur lequel cette fonction porte son empreinte.

4. Les hypothèses que les théories retenues auront fait émerger

4.1. L'élaboration des hypothèses

Les théories de l'analyse stratégique et des identités professionnelles permettent de repérer certaines composantes clés du « système socio-organisationnel » que constitue l'association. Celles-ci mettent en évidence des problématiques qu'une action limitée au seul directeur régional ne peut résoudre, mais que le coaching prendra en compte de manière à ce qu'il puisse, en autonomie et responsabilité, faire évoluer sa posture, sa position et son action.

| | |
|--|--|
| Identités professionnelles, culture et sociabilisations | <p><u>Au plan des métiers et de la culture :</u> La fonction noble est le soin, qui contamine les fonctions administratives (« notre projet à tous est thérapeutique ») : l'organisation des permanences d'accueil oblige les secrétaires administratives tenir des « rendez-vous d'orientation » de personnes en souffrance, activité pour laquelle elles ne sont pas psychologiquement aguerries. Les médecins constituent un corps puissant sur lequel l'administration n'a pas prise. La fonction de Préventeur, hier reconnue en regard de celle des médecins et conférant une valeur symbolique à l'action du personnel non médical, a été réduite trois ans plus tôt à portion congrue du fait d'évolutions législatives. Il en résulte une perte de sens importante pour ce personnel. A l'époque, le directeur était responsable de la prévention. Il a contribué directement à licencier « ses équipiers ».</p> <p><u>Au plan collectif des sociabilisations⁴¹ :</u> Le modèle de la <i>sociabilisation par l'expérience de travail</i> propose des variables d'analyse portant sur l'intégration et sur l'intensité des sociabilités au travail. Appliqué à l'association, on peut <i>poser</i></p> |
|--|--|

⁴¹ Renaud Sainseaulieu, L'Identité au Travail, édition originale 1977

| | |
|---------------------------|---|
| | <p><i>l'hypothèse</i> qu'elle combinait jusqu'à un passé récent des caractéristiques* d'une identité professionnelle collective⁴² à la fois</p> <ul style="list-style-type: none"> • de service public, « les acteurs s'identifiant à une mission d'utilité sociale et faisant de l'interaction avec l'utilisateur l'espace de construction d'un métier spécifique » • de type communautaire pour ce qui concerne le corps médical dans son rapport, antérieur à l'intronisation du nouveau directeur, à un leader porte-parole et détenteur du savoir (de l'histoire). <p>L'ensemble a tenu pendant longtemps dans une forme de « statu quo », mais le modèle de service public a été mis à mal par la disparition de l'activité Prévention, qui a créé une fracture en termes identitaires, et le modèle de type communautaire n'est plus cimenté par le rapport au leader fondateur, parti en retraite sans avoir véritablement préparé ni l'avenir ni sa succession. Ces deux événements se sont produits en quelques mois.</p> <p>Face à un avenir menaçant et en l'absence de projet collectif, il en résulte du brouillage et une cristallisation sur la « trahison » institutionnelle du nouveau directeur (qui a contribué à la disparition de l'activité Prévention) dont l'action apparaît « bloquée » face aux médecins.</p> |
| Pouvoir | <p>Le cadre national vis-à-vis des entités régionales est faible, mais les directeurs régionaux sont depuis peu hiérarchiquement rattachés au siège.</p> <p>Localement, sans médecins, pas d'activité : le pouvoir est conféré par le statut médical et par l'éclatement géographique en trois sites qui confère une grande autonomie aux praticiens.</p> <p>Les responsables de secteur, non médecins, ne peuvent qu'user de transactions interpersonnelles pour obtenir souvent difficilement le respect de règles liées à l'activité et à la gestion. C'est source d'épuisement pour ces personnels qui se sentent impuissants et attendent de la direction régionale qu'elle renverse cette situation.</p> |
| Zone d'incertitude | <p>La disparition brutale de l'activité de prévention, véritable traumatisme, a bouleversé tous les équilibres et créé de l'insécurité.</p> <p>Pour le directeur régional, le contact avec les tutelles et institutions auprès desquelles il présente les projets de l'association et en obtient des financements, ainsi que son mutisme et l'absence d'espaces collectifs de dialogue, constitue ce par quoi il tente de manière non explicite de détenir du pouvoir sur le corps puissant des médecins, mais au prix de tensions fortes et d'un doute quant à sa capacité à assurer l'avenir de la structure.</p> <p>Il n'existe pas de projet écrit ou même oral pour le devenir de la structure et de ses activités dans ce nouvel environnement.</p> <p>Le directeur n'a pas impulsé de travail visible, dans l'organisation, à ce sujet.</p> |
| Stratégie et enjeu | <p>L'équilibre des forces est bouleversé par les évolutions réglementaires, qui créent des peurs chez les médecins (regroupement des centres, renforcement des exigences des tutelles, redéfinition des coopérations</p> |

⁴² Source : « Les Mondes Sociaux de l'entreprise » Marc Uhalde et Florence Osty / Editions La Découverte 2007

| | |
|---|--|
| | <p>avec le monde hospitalier...), peurs renforcées par le profil professionnel et le comportement jugé « déroutant » du directeur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les médecins, l'enjeu est de conserver leur position dans l'association et dans l'écosystème médical local (notamment via les coopérations avec les hôpitaux qui fait leur fierté). - Pour les personnels paramédicaux, l'enjeu est de tenir en s'adaptant à la manière dont les médecins exercent et se comportent - Pour les personnels administratifs, l'enjeu est de montrer qu'ils existent, et d'être reconnus, notamment en disqualifiant le directeur actuel et en existant par la plainte. - Pour le directeur, l'enjeu est de trouver sa place mais il est trop désemparé et insuffisamment légitime pour faire bouger le système. <p>Les stratégies consistent à rester entre soi (fonction et site) et à disqualifier l'autre.</p> |
| <p>Le système d'action concret</p> | <p>Le cadrage national est très faible. Les régions sont globalement autonomes et peu guidées dans leur fonctionnement opérationnel. Les responsabilités ne sont pas claires. La règle du jeu implicite est que chaque groupe et chacun fonctionnent « en silo ».</p> <p>L'assistante de direction idéalise le fondateur historique avec lequel elle a travaillé pendant vingt ans et dénigre en permanence et publiquement l'actuel directeur. La faiblesse de la fonction de direction, couplée à la personnalité et à l'histoire de l'actuel directeur et au dénigrement général, diffuse dans toute l'organisation. Le préventeur n'a pas été préparé à être directeur et l'environnement n'est pas solidaire. Il en résulte une grande désorganisation générale des actions et une absence d'organe de direction capable de définir une ligne commune. Face à cette situation, Pierre s'isole.</p> <p>Le collectif présenté comme « équipe de direction » est surprenant : le directeur, son assistante, la comptable et les deux responsables de secteur. Il n'existe pas de dispositif collectif de dialogue avec le corps médical.</p> |

4.2. La proposition d'hypothèses soumises aux acteurs

Sur la base de ces éléments d'analyse recueillis en entretiens, voici, succinctement, ce qui a été partagé avec, au final, la totalité des 40 collaborateurs de l'association :

La crise est ancienne et complexe : de très longue date, un système « binaire » s'est installé sur le cloisonnement entre deux lignées de médecins et leurs fidèles, géographiquement constituées en deux « pôles géographiques » ou secteurs, aux pratiques et approches différentes. Dans ce contexte, la fonction de direction s'enracine dans le désinvestissement du fondateur qui n'a pas préparé « sa suite », puis le passage d'un directeur extérieur remercié au bout d'un an sur un constat d'échec et d'inadéquation de son profil et de ses fonctionnements. Pour redresser la situation, Pierre -ex directeur Prévention qui a dû licencier ses collègues et dont le poste actuel est en sursis- se voit proposer

le poste. Il a fait une grande partie de sa carrière dans l'association et n'a de vision de la fonction de directeur qu'au travers de la manière qu'avait le fondateur de l'exercer. Il n'a reçu aucune formation en regard des compétences attendues sur un tel poste. Tout contribue à une solution « par défaut ».

Toute l'organisation et ses membres sont déstabilisés, en proie à

- la nostalgie du modèle associatif d'origine avec des changements très conséquents, peu relayés et explicités auprès des acteurs de terrain
- des évolutions sectorielles violentes vécues comme des blessures symboliques fortes (suppression de l'activité Prévention, changement de convention collective reléguant le personnel administratif en deça des positions catégorielles des personnels soignants, ...)
- Une inflexion forte en termes d'exigences de gestion, donc de professionnalisation (*« maintenant on nous demande de nous comporter comme une entreprise, depuis 5 ans on vit un changement énorme, avant on faisait ça de manière très festive et généraliste... »*).

Le système est contraint de se réinventer pour garantir sa pérennité mais quatre symptômes montrent qu'il est à bout de souffle et dysfonctionne gravement :

1. L'identité professionnelle⁴³ est brouillée
 - au plan symbolique (*« on était un formidable creuset de recherche et d'aide pour les gens, il fallait inventer, créer, là on y est plus, il faut rendre des comptes, il n'y a plus de rencontres au plan national... »* ; *« on est tous au service du soin »*),
 - au plan de la division du travail et des relations qui en découlent (*« ce n'est plus ordonné comme avant, le travail est bâclé »*...);
 - o l'assistante de direction avait forgé sa position au travers de la relation de travail et de confiance tissée avec le fondateur historique ; elle en tirait un puissant sentiment de reconnaissance (*« une grande ambiguïté sur mon rôle, on croit que je suis le double du directeur... »*); le directeur régional actuel, pour éviter d'être confronté à ses critiques, tend à s'isoler et à coopérer plus avec la comptable, qui reprend des tâches de manière implicite ; les fonctionnements, implicites mais huilés, tenaient largement à ce binôme assistante-directeur ; ils ont implosé, sans que rien de lisible ne les remplace ;

⁴³ Au sens où la sociologie des organisations l'entend, cf R. Sainseaulieu – voir 4.2.

- parallèlement, le renforcement des contraintes de gestion (répondre aux appels à projet, suivre les financements etc.) n'a pas fait l'objet d'une réflexion quant à la charge de travail et aux moyens à mettre en œuvre (« *ce n'est plus ordonné comme avant, le travail est bâclé* »...);
- plus encore au plan des responsabilités d'encadrement (« *l'équipe de direction, ce sont des moyens au service de l'équipe thérapeutique* » ; le directeur régional désigne ses collaborateurs par le terme de « collègues » ; les processus de décision sont illisibles ; « *il y a une mainmise du pouvoir médical, c'est figé* »...)
- 2. On observe une propension générale à la disqualification et à la plainte ; la parole peut être violente : reproches faits au directeur actuel et conditions de sa prise de poste (« *nos réunions, on est un peu dans la plainte ...* ») ; non reconnaissance des uns à l'égard des autres (« *on me dit : vous ne servez à rien* ») ; contestation d'autorité publique du directeur
- 3. Le « collectif » est très faible
 - absence de projet stratégique d'ensemble et de projet thérapeutique partagé dont hérite en quelque sorte le directeur, qui ne s'est pas senti en capacité de bousculer l'existant (un responsable de secteur : « *nous coordonner autour d'un projet thérapeutique, c'est l'affaire de tout le monde, mais ça ne se remet pas en cause comme ça des gens auxquels on attribue un savoir* ») ; or, dans le monde associatif plus encore que dans le monde « marchand », le projet qui lie ses membres est un ciment essentiel à sa dimension institutionnelle ;
 - peu de ressources offertes en contrepoids à un rôle professionnel éprouvant, avec risque d'épuisement individuel (personnel administratif « contaminé » par le métier du soin)
- 4. C'est l'empêchement qui domine
 - Empêchement du directeur à agir (« *il est comme ligoté* »)
 - Empêchement du rôle de médecin coordinateur vis-à-vis de confrères hostiles (« *à XXX, ils ne peuvent pas nous voir* »...)
 - Saturation des personnels administratifs pris à témoin des tensions entre l'assistante de direction et le directeur (sentiment d'impuissance)
 - Comportements individuels de retrait (« *je me suis mis à l'écart* », « *j'ai un sentiment d'isolement* »).
- 5. Mais il y a des ressources et la nécessité partagée « d'en sortir » pour affronter l'avenir et parce que cette situation est une impasse.

Ces hypothèses ont toutes été validées, voire reçues comme « un soulagement » et ont permis l'ouverture d'un travail (en autonomie et en collectif) sous forme de réunions internes, progressivement prises en main par Pierre pour permettre de se donner des perspectives positives en termes de projet commun et de fonctionnements, d'autre part traiter à son niveau ce que son rôle de directeur lui demandait (chapitre suivant).

La phase de partage des hypothèses avec l'ensemble des collaborateurs, conduite avec « l'art de la restitution »⁴⁴ et la posture du coach, a libéré la parole des acteurs, cassé le cercle vicieux de la disqualification de l'autre et ouvert des perspectives (« *beau travail qui a mis des mots sur nos maux* », « *merci pour cette analyse qui amène d'autres perspectives et repose le cadre* », « *mise en lumière du côté caché, du non dit* », « *apport extérieur indispensable pour que l'intention de changement s'exprime* »...)

5. Le résultat de la démarche au plan du coaching de Pierre

La phase d'écoute et d'interprétation a duré environ deux mois, le coaching au total trois, dont cette phase d'écoute. Elle a permis à Pierre d'objectiver et distinguer ce qui relevait de son histoire et de son comportement personnel sur lequel il avait possibilité d'agir, de ce qui relevait du système identitaire, culturel et organisationnel dans lequel son rôle de directeur impliquait des nécessités d'action. Encore fallait-il qu'il en élabore une représentation personnelle et une stratégie recevable par les différents acteurs.

Au cours d'environ 8 séances combinant l'utilisation des éléments exprimés par le l'écosystème et d'éléments lui étant plus personnels, Pierre a pu, dans l'interaction avec le coach :

- Appréhender mieux le sentiment d'insécurité professionnelle qui s'était développé dans la structure et la place symbolique particulière qui était la sienne dans l'histoire récente de l'association ;
- Revisiter son parcours professionnel et expliciter l'enjeu que représentait la situation pour lui ainsi que les objectifs qu'il pouvait se donner
- Relier les symptômes identifiés dans la structure avec les types d'attentes des collaborateurs et ce qui, dans son comportement, pouvait créer des réactions négatives de leur part (tenue vestimentaire presque négligée, horaires fantaisistes, mutisme, travail dans l'urgence, absence de partage d'information quant à certains dossiers importants, désordre des

⁴⁴ In « Les mystères de la restitution » - Marc Uhalde – Sociologies pratiques n° 1 - 1999

dossiers, évitement, manque d'anticipation face à certaines échéances connues, faible investissement dans les tâches de gestion et le management de la comptable...);

- Questionner ses représentations en matière d'autorité et expliciter « ce qu'est un dirigeant » (image pour soi, image pour autrui) en développant la confiance en sa capacité à répondre aux besoins de la structure dans les différents domaines mis en évidence par la phase d'écoute ; élaborer une démarche permettant de poursuivre dans la dynamique positive initiée avec la phase d'écoute et de proposition d'hypothèses et y tenir un rôle plus conforme à la fonction de directeur régional ;
- Penser concrètement sa place, ses enjeux, sa communication et son action vis-à-vis des différents acteurs du système (instances nationales, tutelles et partenaires, personnel administratif, personnel paramédical, responsables de secteur, corps médical) ; rassurer plus par son attitude et son action ;
- Rechercher, avec le plus de sérénité possible, des moyens lui permettant d'influer positivement sur la relation qui s'était instaurée avec l'assistante de direction, et envisager des scénarios pour résoudre cette situation ;
- Développer sa capacité à communiquer de manière assertive, notamment par la préparation de ses interventions dans le cadre des réunions consécutives à la démarche d'écoute.

Très clairement, dans le cas de Pierre, l'apport de la sociologie des organisations a été déterminante pour bien traiter les enjeux et le contenu du coaching individuel, mais aussi pour étendre ses bénéfices à toute l'organisation. En tenant un rôle de « coach à la posture sociologique », l'intervenant a favorisé « l'intelligibilité de la complexité », permettant par là même aux acteurs de créer des espaces de dialogue, de trouver des moyens d'action et de nouvelles régulations collectives, en concertation et en autonomie. Un coaching, sans recours à ces modèles sociologiques, eut été bien entendu possible, mais ce serait trouvé sans doute très limité par la seule vision du dirigeant.

Ce type de situation permet de vérifier la pertinence de la maxime : « Etre coach, c'est savoir apprendre à pêcher, mais c'est aussi savoir donner du poisson ».⁴⁵

⁴⁵ Vincent Lenhardt

En guise de conclusion « ouverte »...

Bien entendu, les théories de la sociologie des organisations ne suffisent pas pour percer toutes les composantes qui constituent la situation d'un coaché, y compris, et de plus en plus fréquemment, lorsqu'il existe une composante organisationnelle. Toutefois, elle offre au coach des ressources qui lui permettent de situer mieux la problématique du coaché dans un champ de contraintes et le « construit social » qu'est toute entreprise, dès lors que le coaching n'est pas confidentiel et circonscrit à la seule personne du coaché. S'approprier et mobiliser certains concepts fondamentaux de la sociologie des organisations permettent au coach

- de mieux appréhender l'environnement dans lequel s'exerce le coaching et se place le/la coaché-e,
- de relativiser la dimension psychologique de la demande et du travail de coaching,
- d'orienter son questionnement de manière à la fois plus précise et plus large, de façon à favoriser les prises de conscience et la réflexion du coaché,
- de pondérer et orienter son action et ses interactions avec le coaché entre deux pôles, d'une part le sujet et la demande associée, d'autre part l'écosystème à l'intérieur duquel cette demande s'exerce et les « jeux » qui s'y tiennent,
- de renforcer sa capacité à explorer la demande et à inscrire son art et son action au service d'objectifs bien pesés,
- d'interroger et faire évoluer ses « capacités » (cf. page 63)

La richesse des référentiels théoriques à partir desquels le coach peut construire et nourrir sa pratique est considérable. Le sociologue des organisations est lui aussi confronté à la question de son ouverture pluridisciplinaire : « le sujet n'est pas un construit fini, mais une constante construction de l'acteur social, dont le sociologue d'intervention contribue à l'affirmation. Mieux, **la pratique de l'intervention nécessite de mobiliser une pluralité de disciplines afin de cerner l'organisation dans sa totalité**, tout en tenant compte des espaces singuliers. »⁴⁶

Le coach comme le sociologue doivent en permanence questionner leur posture, se donner une éthique et respecter une déontologie professionnelle,

⁴⁶ Elieth Eyebiyi à propos de « Au-delà de la sociologie des organisations » (G. Herreros) - Ethnographiques.org 2010

mais aussi questionner leurs référentiels théoriques et le développement de leurs compétences.

« D'importants flux d'étudiants (*en sociologie*) se destinent désormais non plus au seul métier de chercheur mais à une constellation de fonctions, métiers et pratiques pour lesquels la compétence sociologique peut devenir une composante distinctive et sensible de la pratique professionnelle. (...) Or les praticiens de l'intervention (*sociologique*) rencontrent des questions de fond pour lesquelles la tradition sociologique les équipe peu. (...) Le corpus de référence pour aborder ces problèmes de positionnement professionnel est lacunaire, mais les problèmes rencontrés au quotidien par les praticiens demeurent. »⁴⁷

Aussi, avec des formations adaptées, les coaches professionnels, aguerris à la pratique du coaching en entreprise, à la réflexivité et à la relation de supervision, pourraient-ils oser plus largement ce « détour » par la posture sociologique qui ne dénature pas la spécificité de leur position professionnelle, mais au contraire l'enrichit.

⁴⁷ In « Les dilemmes de la posture d'intervention sociologique : une grille d'analyse » - par Marc Uhalde (Sociologies Pratiques 2016)

Conclusion

La pratique aujourd'hui et l'évolution du savoir des coachs - Ce que nos clients et nous avons appris en vingt ans

Par Annie Cottet

Nous constatons depuis une vingtaine d'années maintenant une professionnalisation des coachs vers une culture théorique de plus en plus affirmée, élargissant leur goût initial des modèles comme l'Analyse Transactionnelle et la PNL, jusqu'à la connaissance des théories sources ou aînées dans le monde des sciences humaines que sont la psychanalyse (1900) et la théorie systémique (1960) dont l'appellation complète est « théorie de l'information et de la communication dans les systèmes humains ».

Comme l'on sait, l'objet de la théorie psychanalytique est l'inconscient et l'objet de la théorie systémique est l'interaction.

La psychanalyse, discipline créée, remaniée et approfondie tout au long de sa vie par Sigmund Freud constitue depuis plus d'un siècle la seule théorie dont l'objet est la part de nous-mêmes qui nous est étrangère, constituée par les refoulements inconscients; la théorie systémique, créée au Mental Research Institut à Palo Alto en Californie, autour de Gregory Bateson et Paul Watzlawick dans les années 1950/60, constitue une théorie unique du contexte et du changement qui met au premier plan une découverte inattendue : vouloir changer, pour une personne ou un système, commence par identifier et se conformer à ce qui ne doit pas changer. Cette théorie du paradoxe est à l'origine de la pensée complexe.

Aujourd'hui, une autre théorie s'est fait connaître dans la pratique du coaching : la Gestalt Thérapie élaborée à partir de 1951 par Fritz Perls, psychiatre allemand contemporain de Freud, né à Berlin (1893) et mort à Chicago (1970), exilé aux Etats-Unis en 1946. Paul Goodman et Ralph Hefferline se sont joints en 1951 à Fritz Perls.

L'objet de la théorie gestaltiste est le point de rencontre entre l'individu et son environnement.

«La Gestalt Thérapie» a été élaborée à partir de la Gestalt Théorie, la théorie de la forme, mettant en évidence le caractère global de nos perceptions et utilisant la notion de figure/fond.

Fritz Perls reprend la notion de forme : l'être humain est décrit comme un système ouvert qui interagit avec son environnement, le tout étant plus que la somme des parties. Il se réfère aussi à la philosophie : phénoménologie et existentialisme.

Enfin, nous accueillons plus récemment dans le monde du coaching professionnel, une autre théorie : « la Sociologie des Organisations » qui induit une méthode différente de coaching comportant éventuellement des entretiens avec des professionnels proches du manager coaché et un travail au niveau du collectif incluant ce dernier (cf. l'article du même nom).

Cette théorie s'est construite et s'est renforcée auprès d'auteurs de renom comme Henry Mintzberg, Michel Crozier et Renaud Sainsaulieu, pensons aussi à Philippe d'Iribarne !

Son objet est notamment, celui de la culture d'entreprise, des identités professionnelles, des relations de pouvoir implicites et explicites à l'intérieur de réseaux internes officiels et officieux entre incertitude et contrainte, influence et négociation... Autant dire que c'est une théorie qui ne craint pas la complexité.

Les coachs professionnels dont la pratique s'est amplifiée et approfondie ont observé que les objectifs initialement prescrits au coaché en réunion tri ou quadripartite par la hiérarchie le sont comme des objectifs certes de changement mais prescrits plutôt dans le registre de la formation et des progrès à accomplir.

Les coachs savent faire la part des choses et se maintiennent dans la posture maïeutique propre au coaching qui vise un changement chez le coaché et non pas un apprentissage.

Cette observation s'accompagne d'un autre phénomène bien identifié actuellement : les objectifs prescrits, ou non, évoluent en cours de coaching avec le changement de point de vue du manager coaché sur sa problématique initiale et sa connaissance de lui-même en relation avec les autres, changement qui entraîne un autre changement, celui de sa demande.

Les DRH s'intéressent souvent à la pratique du coaching et certains se sont mêmes formés, aussi savent-ils aujourd'hui introduire dans leur environnement professionnel la culture du coaching comme s'exerçant dans un lieu extérieur à l'entreprise et comme processus confidentiel protecteur du coaché et de sa libre parole.

Le coaching se développe aussi par la réussite du changement car un collaborateur qui a bénéficié avec succès d'un coaching prescrit induit chez son manager prescripteur le désir d'en faire un aussi.

Les hiérarchiques prescripteurs ont donc de plus en plus souvent bénéficié personnellement d'un coaching et leur confiance dans cette pratique et ses règles déontologiques grandit.

C'est aussi le cas des DRH qui font confiance aux règles fondamentales du coaching dont la confidentialité.

Même si elle reste encore circonscrite aux dirigeants et aux managers, la pratique du coaching devient suffisamment courante pour que les coachs s'aperçoivent dans le cadre de la réunion tripartite ou quadripartite que la neutralité systémique est impérative.

Il ne s'agit pas de ponctuer en faveur du coaché aux prises avec des conflits ou des désaccords en équipe mais de comprendre à quel jeu jouent tous les acteurs dont le coaché lui-même, pour trouver comment jouer contre le jeu (s'il est dysfonctionnel ou toxique) et jamais contre les joueurs.

C'est ce qu'on nomme la position méta : le coach doit se maintenir au niveau de la globalité du système pour aider le coaché à en trouver la logique relationnelle et non pas descendre au niveau des sous-systèmes où il risquerait d'être pris à parti.

Le changement dans un cadre restreint en temps et en marge de manœuvre :

Les coachs savent maintenant que la posture du coach est une condition essentielle du processus de changement en ce qu'elle crée pour le coaché un espace sécurisé de libre parole où le coach offre au coaché sa présence

inconditionnelle, intervient peu mais sûrement et maintient sa neutralité vis-à-vis du coaché et des problématiques systémiques qu'il explore.

Le changement du coaché se produit en général dans sa pratique professionnelle quand il a changé son point de vue sur le problème et sur lui-même dans le problème.

Cependant, l'expérience prolongée du coaching nous l'apprend maintenant, le changement aux effets les plus importants est celui qui se produit pendant la séance de coaching dans la relation entre le coach et le coaché.

Ce changement se mesure à la réaction de surprise du coaché, quand on peut dire que le coach étonne tout à coup le coaché au point de provoquer chez lui un changement qui se traduit par un effet de vérité.

La surprise tient au changement de registre du coach, il se trouve là où le coaché ne l'attendait pas et sa nouvelle position sonne juste aux oreilles du coaché.

- L'effet de vérité peut se produire pour le coaché, soit quand le coach a quitté le registre du « changement 1 » qui consiste à permettre au coaché d'évoluer à l'intérieur des mêmes processus relationnels d'entreprise en élargissant sa marge de manœuvre, en général on parle d'amélioration du comportement du coaché,

- Soit quand le coach se place au niveau du « changement 2 » qui consiste à permettre au coaché de changer son point de vue en se plaçant face au système relationnel situé plus haut dans la hiérarchie et qui change sa compréhension des règles du jeu auxquelles il obéit.

- Soit quand le coach dispose de deux théories maîtrisées et qu'il décide de changer lui-même en cours de séance, en modifiant le registre théorique auquel il se réfère l'espace « d'un instant critique ».

EPILOGUE

Les coachs vont continuer à se professionnaliser en explorant les grands corpus théoriques des sciences humaines pour s'y former car les demandes de coaching évoluent et se complexifient :

- prise de poste risquée,

- accompagnement des hauts potentiels : pression par l'accélération des carrières et la concurrence interne,
- équipes internationales et management à distance,
- risques psycho sociaux : désaccords, conflits et souffrance au travail.

Le coaching professionnel peut donc prendre une orientation plus clinique aujourd'hui qu'il y a dix ans compte tenu de l'augmentation des situations de « burn out » et des lois en vigueur sur le harcèlement.

Le coaching devient une pratique complexe car elle se situe de plus en plus dans les « zones-frontière » du professionnel et du personnel, du passé et du présent, à la jonction de l'influence et du pouvoir, de l'ambition et de la morale, mêlant concurrence et coopération, incertitude et décision...

La connaissance des modèles doit donc servir maintenant aux coachs de tremplin pour aller vers la connaissance des théories sources de façon à obtenir une grande sécurité dans l'exercice du métier et une pratique de la relation de coaching plus directe sans l'intermédiaire des outils.

Post-scriptum

Ce travail est le résultat de deux années de rencontres, de partages, de convergences et d'enrichissements sur les thèmes qui nous semblaient prioritaires pour rendre compte de nos pratiques professionnelles de coaches et des théories qui les sous-tendent.

Notre travail ne se veut pas exhaustif et bien d'autres thèmes restent à creuser et questionner.

Pour autant, le coaching professionnel est un observatoire de premier plan des évolutions qui traversent le monde de l'entreprise... et voient l'émergence du « Manager 3.0 ». En la matière, les bouleversements apportés par les technologies (numérique, digital) favorisent l'émergence du « coaching en ligne » ou « coaching connecté ».⁴⁸

Explorer l'impact de ces nouveaux médias de communication dans la relation et la pratique de coaching sera majeur pour guider les coaches professionnels dans une adaptation réfléchie et maîtrisée de leurs pratiques. Nous devons, entre autres, rester vigilants sur comment combattre les dérives du coaching au rabais.

Ce sujet fera donc l'objet de nouvelles réflexions pour celles et ceux qui souhaiteront rejoindre le groupe de travail « Savoir Interne ».

Nous vous attendons avec enthousiasme !

⁴⁸ Voir la Lettre d'Information de la SFCoach n° 54 (sept/oct 2017)

Ressources

Pour chacun des corpus théoriques traités dans ce recueil, nous proposons ci-après quelques ressources de référence, non limitatives.

Systemique

Ouvrages fondamentaux :

Gregory Bateson : "Vers une écologie de l'esprit", T1 et T2, Editions du Seuil - 1977

Paul Watzlawick :

- Une logique de la communication - Editions du Seuil – 1972
- Changements, paradoxes et psychothérapie Seuil, coll. Points – 1975
- Le langage du changement - Editions Seuil – 1980
- Faites vous-même votre malheur - Seuil – 1984

Mara Selvini Palazzoli :

- Paradoxes et Contre Paradoxes, Editions ESF, rue Viète – 1980
- Dans les coulisses de l'organisation, Editions ESF, rue Viète – 1984

Mony Elkaïm :

- Si tu m'aimes, ne m'aime pas. Approche systémique et psychothérapie, Poche – 2014
- Comment survivre à sa propre famille, Poche – 2014

Jacques - Antoine Malarewicz :

- Systémique et entreprises: mettre en oeuvre une stratégie de changement, Pearson - 2017
- Gérer les conflits au travail: la médiation systémique en entreprises, Village Mondial - 2008

Gestalt

- Ginger Serge, La Gestalt une thérapie du contact, Hommes et Groupes, 1994
- Goodman Paul, Hefferline Ralph, Perls Frederick, Gestalt Therapy, L'exprimerie, 2001

- Masquelier-Savatier, Comprendre et pratiquer la Gestalt-Thérapie, InterEditions, 2008
- Perls Fritz, Manuel de Gestalt-thérapie, ESF Editeur, 2005
- Salathé Noël K., Psychothérapie Existentielle, une perspective gestaltiste, Institut de psychothérapie Gestalt-Existentielle, 1995
- Salathé Noël K., Mes cahiers Opus 2, une approche Gestalt-existentielle, Imprimerie Azy, 1992 (www.imprimerieazy.ch)

Psychanalyse

Le corpus en psychanalyse étant extrêmement vaste, nous indiquons ici quelques références en permettant une première approche.

- Jean Laplanche et J.-B. Pontalis (1967) : « Vocabulaire de la psychanalyse »
- Ed° Puf
- René Roussillon : « Manuel de psychologie et psychopathologie clinique générale » - Ed° Masson
- Sigmund Freud (1917) : « Introduction à la psychanalyse »
- Sigmund Freud (1901) : « Psychopathologie de la vie quotidienne »
- Sigmund Freud (1935) : « Cinq psychanalyses »
- Sigmund Freud : « Sur la psychogenèse d'un cas d'homosexualité féminine »
- 1920 dans le recueil d'articles intitulé : Névrose, psychose et perversion - Editions PUF 1973.

Sociologie des organisations

- Renaud Sainseaulieu : « L'Identité au Travail », édition originale 1977 et « Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement » - Presses de Sciences Po et Dalloz
- Michel Crozier et Erhard Friedberg : « L'acteur et le système » - Seuil/Essais
- Michel Foudriat : « Sociologie des organisations » - Pearson Education
- Gilles Féréol : Dictionnaire de Sociologie – Armand Colin
- Philippe Bernoux : « La sociologie des organisations » - Seuil/Essais
- Olivier Devillard et Dominique Rey : « Culture d'Entreprise : un actif stratégique » - Dunod
- Marc Uhalde et Florence Osty : « Les Mondes Sociaux de l'entreprise » - La Découverte

- Archives Audiovisuelles de la Recherche, rubrique sociologie des organisations :
 - <http://www.archivesaudiovisuelles.fr/46/>
 - <http://www.pearltrees.com/u/5007148-sociologie-organisations>
 - <https://hal.archives-ouvertes.fr/cel-00918864v2/document>
 - Interview de Michel Crozier : <https://youtu.be/uC7h7pku900>