

Ce que vous trouverez probablement dans ces pages

Etant en master évaluation option « coaching », il me semble intéressant de me pencher plus avant sur la pratique professionnelle des coachs et de l'interroger tout en rapprochant ce questionnement de ma propre pratique d'accompagnement. J'ai choisi d'aborder l'angle de la non directivité avec son cortège d'« allant de soi » (Ardoino), d'approximations quant à ce que cela recouvre comme notions, de dérives vers le « laisser-faire », de réticence dans le monde de l'entreprise, de label « accompagnement authentique ».

La question centrale sera donc

Les coachs disent pratiquer la non directivité. Quel sens donnent-ils à cette notion ?
La non directivité est-elle conçue par les coachs comme un « laisser-faire » ?
Sinon que signifie-t-elle ?

Nous explorerons donc plus avant les différentes caractéristiques de la non directivité de l'écoute active, l'acceptation inconditionnelle, à la congruence, le potentiel de développement en passant par la centration sur le client pour finalement envisager le laisser faire, notion que nous explorerons plus attentivement. Pour aborder ces aspects, nous enrichirons notre étude en sortant du cadre pur de la non directivité, pour nous interroger sur la pratique des coachs en regard de la non directivité, de ce qu'ils peuvent « faire d'autre » dans un agir professionnel à identifier. Plusieurs théories seront évoquées dans la mesure où elles semblent potentiellement avoir un lien avec les attributs affichés de la non directivité.

Nous nous pencherons donc sur quatre concepts :

- L'espace transitionnel (Donald Winnicott) avec les notions d'environnement facilitateur, de non-jugement, d'espace de jeu
- La résilience (Boris Cyrulnik) avec la notion de potentiel à développer même après une cassure et celle de lien sûr
- La parrhêsia (Michel Foucault) et le Dire Vrai avec l'engagement dans le lien
- L'ergologie (Yves Schwartzt) avec les dramatiques d'usage de Soi, les ingéniosités (Mencacci, 2003) du praticien (Mètis) et l'intelligence de l'instant (le Kairos)

Chaque concept est critérié afin de donner des repères pour « écouter et voir » au travers du matériel récolté ce qui pouvait se rapprocher des notions retenues et ainsi confirmer ou infirmer leur impact sur les pratiques des coachs.

Malgré l'envie de « faire le tour de la question », légitime mais de l'ordre du besoin de maîtrise, bien d'autres concepts qui auraient mérité d'être travaillés comme les théories de l'accompagnement, la notion d'implication-distanciation, ne seront qu'évoqués pour témoigner des multiples ouvertures, des possibles.

L'objet de ce travail est de mettre en marche un processus d'évaluation de cette pratique et de ses limites en mettant l'accent sur un concept clé de l'évaluation : l'appartenance paradigmatique et ses implications pour l'intervenant ainsi que l'importance de la clarifier dans le processus de professionnalisation.

Pour mener cette étude, seront utilisées plusieurs lectures : la rencontre de coachs au travers tout d'abord des écrits, des livres accessibles au grand public mais aussi par le biais d'entretiens exploratoires. De là se dégagera une thématique ainsi qu'une méthodologie « du concret » : entretiens semi-directifs permettant de récolter la parole sur l'agir.

Les éléments significatifs de ces entretiens et écrits, seront ensuite analysés par thématique pour dégager ce qui apparaît comme « saillant ». Seront ensuite analysés les différents axes de questionnement de la praxis du coaching. De là, émerge la tentative de lien avec la formation en évaluation pour conceptualiser ce qui est mis en exergue et qui participe à notre besoin inévitable et sans cesse renouvelé de « travailler » notre professionnalisation tout au long de notre carrière.

Tout au long de ce projet, de ce témoignage, de cette trace de mon questionnement, (préférentiellement au mot mémoire qui induit d'autres regards et semble bien éloigné de la réalité de ce qui est posé ici), je travaillerai en transversal une articulation qui fait sens pour moi : Assumer mon « pragmatisme », pour reprendre le terme de Peirce, tout en l'articulant avec ce qui peut apparaître comme contraire : la démarche de référenciation. Je n'ai pas voulu prendre une démarche purement épistémologique, désincarnée et savante. A l'inverse, j'ai voulu vivre et faire vivre ce questionnement et ce positionnement tout au long de mon travail. L'enjeu est de taille. J'ai tenté de rester « centrée autour du lieu vivant (moi) où se nouent les dramatiques d'usage de soi ». (Schwartz, 2000, pp 32- 68).

Bien que l'effort de référenciation ait primé, et tout en me pliant aux exigences d'un tel travail, j'ai choisi de garder apparente la manière dont je pratique mon métier avec mes convictions et mes valeurs parce que, avant tout, c'est un « métier de l'humain » (Cifali) et qu'il me semble crucial de pouvoir mettre à jour mes schèmes afin de les questionner. C'est donc dans une logique d'auto-questionnement, de prise de risque et non d'affirmation dans l'absolu. Ce travail étant une réflexion personnelle de construction identitaire, ces éléments m'ont semblé éclairants pour appréhender et donc questionner mes allants de soi. Cependant lorsque ma pensée ne me semblait pas suffisamment claire et « impactante » je me suis permis délibérément de préserver mon style peut être parfois éloigné du style académique. Que le lecteur ne le prenne que comme une limitation de mes compétences et non comme un laisser-faire indifférent.

Nota : vous trouverez en annexe un lexique des termes les plus inusités ou nécessitant une clarification.

LA NON DIRECTIVITE ET LE COACHING

I COACHING ET NON DIRECTIVITE

1.0 Quels enjeux pour moi de parler « coaching » ?

1.0.1 Champ social du coaching : enjeux sociétal

Technique récente mais pratique ancienne, le coaching est issu du domaine sportif où il a été associé à la performance, dans une logique d'accompagnement avec des objectifs à réaliser. Le coaching s'inscrit aujourd'hui dans un contexte d'accroissement de la concurrence, de complexification des organisations, de développement rapide de l'innovation et de pression d'excellence. Il prend donc une dimension professionnelle, liée à l'entreprise. Les cadres ont besoin d'améliorer leurs performances, d'intégrer de nouvelles fonctions, de mieux communiquer, bref de ne plus accepter leurs limitations ordinaires. D'autre part l'impact des nouvelles organisations mouvantes du travail, l'existence des pratiques managériales maltraitantes augmente la population de cadres en « mal être », voire « en souffrance ». Le coaching permet à l'entreprise, et non à la personne elle-même, de prendre en compte de manière aiguë le facteur humain, en le traitant en individuel, tout en ayant l'ambition de l'amélioration, l'optimisation, l'adaptation. Ce phénomène s'amplifie avec la tendance à l'individualisation et l'arrivée d'une nouvelle génération habituée aux pédagogies actives, à l'e-learning, à internet... Dans cette perspective, le succès du coaching semble une réponse au malaise managérial- même si l'appel au coaching relève parfois de l'irrationnel, un peu comme lorsque l'on finit par se rendre chez le rebouteux après avoir essayé sans succès tous les professionnels de la santé. Toutefois, le coaching peut donc être entendu comme une démarche, parmi d'autres, de création de valeur dans l'entreprise. Elle se doit donc d'organiser et rationaliser son recours à ce nouvel outil. Elle doit aussi se demander comment articuler le coaching avec l'ensemble des dispositifs de développement organisationnel existants.

1.0.2 Implication dans mon univers professionnel et mes pratiques

Je suis une professionnelle de l'accompagnement depuis quelques années. Je travaillais auparavant dans un autre champ professionnel, celui de l'entreprise où le regard, les valeurs, les modèles sont singulièrement différents. J'étais dans le monde de l'expert, du savoir-faire, des solutions toutes prêtes, des « solutions prêtes à l'emploi » ; du paradigme mécaniciste, avec son cortège de bonnes pratiques, d'objectifs affichés, de recherche des écarts.

Le monde de l'accompagnement m'a permis d'accéder à un monde valorisant la recherche et l'élaboration de sens, la recherche de saillances, les projets « habités », la problématisation, le paradigme biologique. Ce changement de posture m'a semblé générateur de nouveaux potentiels, de richesses émergentes. Appréhender ces deux univers fortement dichotomiques m'a permis d'appréhender d'autres possibles et d'enrichir ma pratique d'accompagnement. J'ai « appris » la vision binoculaire et ses profondeurs de champs, ses points de repère dans le flou. Cela implique aussi d'accepter les « grands écarts » et impasses où il n'y a pas d'acceptable, juste le faisable avec sa lueur d'espoir.

Dans mon univers professionnel actuel, j'interviens auprès de personnes en recherche de mobilité professionnelle, majoritairement auprès de demandeurs d'emploi. Je ne travaille plus avec des publics prioritaires mais des « soi-disant » peu prioritaires : le public cadre. Pourtant l'accompagnement de ce public réputé autonome, capable de s'auto-motiver, ayant un fort potentiel de ressources et donc ne demandant pas d'effort particulier, m'a particulièrement passionné car les difficultés sont d'un autre ordre. Ce sont ces cadres en « mal être », voire « en souffrance » qui se présentent. Ils ont vécu, voire le plus souvent subi, un licenciement, une mise au placard, une mutation « castratrice » du conjoint ou de la conjointe, une création avortée... tout cela en lien avec leur identité professionnelle. De plus ils sont fragilisés par une difficulté de représentation valorisante dans le monde professionnel (on ne se montre pas

quand on est STF -Sans-Travail-Fixe), aggravé par un appui environnemental délabré dû à leur situation précaire.

L'instabilité financière, ajoutée au manque d'espace pour verbaliser cette situation (la psychanalyse ne s'intéresse pas à ce vécu) renforce ce phénomène. Leur besoin et leur demande relèvent donc le plus souvent non pas d'une guidance mais d'un simple « être à leurs côtés ». Ils recherchent une sorte de coaching et non une experte des techniques de recherche d'emploi. Or bien peu de personnes proposent ce type d'accompagnement sur des prestations ANPE. C'est tout à fait légitime puisque ce n'est pas l'objet de la commande nationale. Le faire impliquerait une prise de risque puisque les critères de qualité de l'ANPE pour leurs prestataires sont fondés sur le taux de reclassement, le déroulé des incontournables CV-lettre de motivation-entretien d'embauche. Pourtant, l'éthique du professionnel de l'accompagnement envers le client (l'accompagné pour moi) m'apparaît de s'autoriser à prendre le rôle qui est nécessaire à l'accompagné, pour rester au plus près réellement du « projet-visée » de l'ANPE (c'est à dire le retour à l'emploi). Ce choix de pratique professionnelle a porté ses fruits et amené « à ma manière détournée mais investie d'un sens prégnant pour la personne » aux résultats statistiques escomptés par l'ANPE et mon employeur. C'est un accompagnement au changement.

Dans ma pratique professionnelle, je rencontre régulièrement des coachs, des demandes de coaching de la part des personnes que j'accompagne ou non. Ce qui est clair, c'est que rien ne l'est. A quoi reconnaît-on un coach ? A sa carte de visite ? Quelle est la spécificité de cet accompagnement ? Cette année ne m'a pas permis de mettre à plat les choses. Mais les plis ont du charme aussi ! En fait avec le recul, j'ai le sentiment que bien d'autres choses se jouent au-delà du métier lui-même. Ce qui se joue est de l'ordre de la représentation sociale, de la représentation de soi. Le fait que les personnes que j'accompagne préfèrent dire « ma coach » que « mon accompagnatrice » m'a toujours surprise. Mais les enjeux sont là aussi.

1.0.3 Le coaching : une démarche d'accompagnement

Le coaching relève d'une démarche d'accompagnement. Comme le signale justement Forestier : « le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un ». (Forestier, 2002). « Accompagner, c'est être personne-ressource pour que l'autre trace son chemin. C'est l'aider à vivre son trajet et non pas lui donner une trajectoire à réaliser. C'est l'autre qui décide du but de la promenade» (Vial, 2005). La pratique du coaching fait partie du champ de la relation d'aide même si elle ne s'en revendique pas ouvertement.

Les théories de l'accompagnement nous serviront de socle évident bien qu'elles ne soient évoquées qu'à la marge afin de ne pas alourdir ce document déjà chargé en notions et théories abordées.

1.0.4 Travail de distanciation

J'ai choisi un terrain de questionnement pragmatique et en lien avec ma pratique. Je me suis attachée à choisir une pratique « La non directivité » qui ait du sens tant pour moi que pour les professionnels que j'ai été amené à rencontrer. Dans les métiers de l'accompagnement, l'écoute active fait partie à présent du « cursus » indispensable. L'objet est donc de mener « en commun » « une réflexion sur ses propres valeurs » car « on ne peut ignorer la vision du monde dans laquelle on s'inscrit, ni celle qu'on souhaite promouvoir » (J cardinet repéré pour vous .. L'accord avec le sujet : à propos d'un nouvel ouvrage de Michel VIAL Bulletin ADMEE). Il est important de mettre à jour et d'identifier les postures les postures qu'on joue et pourquoi on les joue. Ce questionnement sur la non directivité vous est proposé au travers d'une lecture essentiellement paradigmatique qui induit et développe deux logiques antinomiques : Mécaniciste avec sa logique de contrôle ou Biologique et sa logique du reste. Comment articuler une vision personnelle cohérente et assumée entre ces deux regards opposés. Comment donner du sens à cette articulation en la nommant, en l'explorant. Ce sera pour moi l'axe central de ce travail personnel que j'ai mené durant plusieurs mois.

1.1 Mais tout d'abord : Qu'est qu'un coach ?

Dans le cadre de ce mémoire, je vais parler de la pratique des coachs. Tout au moins, il semblerait pertinent voir indispensable de définir ce qu'est un Coach ? A quoi reconnaît-on un coach ? Comment le définir brièvement pour cerner ce dont on va parler ? Bien des questions ont été éludées à dessein, qui pourtant sont fondamentales pour éclairer le travail qui suit. Mais le propre d'un questionnement est de savoir, à partir d'une vue heuristique qui essaye d'embrasser tous les aspects, se focaliser sur un point précis et de tenter sur ce point d'apporter un peu de lumière. Cela n'empêche pas de garder comme visée un champ plus large. Quelques questions serviront à indiquer dans quelle optique et de fait dans quelles limitations ce travail s'est effectué.

Tellement de choses ont été écrites et continuent de se propager qu'il semble bien présomptueux de clarifier en quelques lignes ce dont il s'agit. Ci-dessous, seront posés les éléments caractérisant les coachs tel qu'entendu dans ce document. Ces choix sont assumés mais n'excluent pas que d'autres puissent être légitimes. Ces éléments n'ont pour but que de cerner à minima le profil des coachs dont la pratique va être débattue par la suite.

Tout d'abord question essentielle : qu'est qu'un coach ? Bien sur beaucoup ont écrit qu'il n'est ni formateur ni thérapeute. Une autre question parfois pointue : est-il un ami ? En quoi s'en différencie t'il ? ? Cette question est à dessein provocatrice, mais en y réfléchissant bien, la réponse n'est pas si tranchée et mériterait bien de s'y arrêter plus avant.

Plus académiquement, pour reprendre Malarewicz : « Le coaching n'est pas une psychothérapie, ni un outil de développement personnel, ni un bilan de compétences, ni une formation et enfin ni un outil interne à l'entreprise ». (Malarewicz, 2003, p 10-14). « Le coaching se définit comme un accompagnement dont l'émergence de la demande est liée à un aspect professionnel quoique cet accompagnement n'en demeure pas moins global » (Revue personnel, sept 2004, dossier coaching : De l'investissement à long terme ? Coaching et déontologie : un accompagnement professionnel, n°452, p25). Ou encore « La visée du[coach] est de travailler la problématique de l'individu au cœur du collectif. » (Jaillon, 2005). Toutes les définitions raisonnables que l'on peut trouver sur le coaching ne seront pas retranscrites tant il y a foison. Cependant il apparaît important d'en citer quelques-unes comme celle de la SF Coach : « Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Celle de l'ICF-France « Le coaching est l'accompagnement d'un manager ou d'une équipe, favorisant l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de leur entreprise ». Dernière citation pour éclairer la diversité des points de vue actuels : « L'objectif du coaching est d'amener le manager à être soi. Pour cela, la manière de s'y prendre est plus importante que le contenu ». (Leleu,P).

Le travail de définition est donc loin d'être terminé. Il a fallu trancher et le coach, tel qu'entendu dans ce travail, est un intervenant extérieur à l'organisation (le coach interne par volonté de clarté de posture) qui accompagne une personne salariée d'une structure (dans le champ professionnel). Le coaching peut être à son initiative ou celle de sa hiérarchie. Il n'est pas expert et n'est pas là pour un diagnostic. Il n'est pas là pour conseiller son client ou obtenir un résultat demandé par sa direction. Il n'a pas d'engagement dans l'obtention d'un objectif pré-défini en dehors du coaché. Voilà quelques éléments portés au dossier et déjà, l'envie de clarifier, de mieux définir les termes pour en développer les aspects sous-jacents naît.

Pour rester à la lisière de ces définitions posées comme cadre de ce travail et reprendre quelques éléments de cette année de réflexion, il posé que le coach est dans une relation d'accompagnement comme le signale

justement Forestier : « Le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un ». (Forestier, G. 2002). « Accompagner, c'est être personne-ressource pour que l'autre trace son chemin. C'est l'aider à vivre son trajet et non pas lui donner une trajectoire à réaliser. C'est l'autre qui décide du but de la promenade » (Vial, 2005). C'est parier sur les possibles, c'est se faire le promoteur du changement cher l'autre dans une visée de développement, d'émergence qui lui appartient en propre. C'est participer à la (re)mise en sens hic et nunc. La pratique du coaching fait partie du champ de la relation d'aide même si elle ne s'en revendique pas ouvertement. Ce mémoire ne peut débattre de la validité des choix exprimés ici. Le débat est encore ouvert et sans consensus réel pour l'heure. Pour ma part, l'objet de ce questionnement est de m'intéresser uniquement à la pratique des coachs à travers un seul aspect : la non directivité.

Ce mémoire ne peut débattre de la validité des choix exprimés ici. Le débat est encore ouvert et sans consensus réel pour l'heure. Pour ma part, l'objet de ce questionnement est modestement de m'intéresser uniquement à la pratique des coachs à travers un seul aspect : la non directivité.

1.2 Comment questionner la pratique des coachs ?

1.2.1 Pratique commune aux coachs : la non directivité

Faisant partie du groupe « coaching », j'ai désiré dans ce mémoire questionner une pratique des coachs à travers tout le travail mené cette année. Il me fallait donc d'une part faire émerger un point commun dans la pratique des coachs qui soit susceptible d'être interrogé au niveau théorique et conceptuel au travers de d'écrits accessibles et reconnus. D'autre part, il me fallait choisir une pratique qui ait du sens pour moi, qui se rapproche de mon vécu professionnel d'accompagnatrice au changement et qui rentre dans le cadre d'une réflexion professionnalisante. J'ai donc, suite à plusieurs entretiens avec des coachs, choisi d'interroger la non directivité et sa pratique dans le milieu du coaching.

1.2.2 Visée professionnalisante : Nécessité de se référencer pour une pragmatiste

Comme le dit Michel Vial, « Le but [de la formation en évaluation] est de permettre d'inventer une praxis à partir d'une culture en évaluation [...] » (Vial 2001, pp 12). L'axe principal du Master Evaluation est de « passer de structures de préférences, de croyances et de convictions à des références organisées en système avec des valeurs » (cahier des charges du projet de formation Master EVALuation). « Le formateur ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur ses propres valeurs ni ignorer la vision du monde dans laquelle il s'inscrit, ni celle qu'il souhaite promouvoir » (Michel Vial). Cela me semble une notion qui, en fait, concerne tout professionnel qui souhaite penser sa pratique et non simplement la vivre, la pratiquer sans regard réflexif. Comment prétendre à une analyse des pratiques sans avoir mis « au jour » ce qui nous habite ? Pour cela il est impératif d'identifier d'où l'on vient, les valeurs qui nous portent, en d'autres mots : de se référencer. « Le processus de référenciation est donc la qualité de l'élan qui nous pousse à nous étayer à un savoir antérieur, à nous inscrire dans un système de références, une communauté, une lignée. » (Vial 2001, p 29). Se référencer vise à l'intelligibilité de sa pratique. Je me propose donc dans ce mémoire de faire ce travail de référenciation et de conceptualisation d'autant plus qu'elle « participe à la construction identitaire » du sujet. (Vial 2001, p 32).

Pourtant le besoin de se référencer est en « décalage » avec ma culture pragmatique. Comme dit Oscar Wilde « appuyez-vous sur les principes, ils finiront bien par céder ! ». Cela relève donc d'un défi puisque je « suis » (mais peut-on être quelque chose, je « suis » dans le hic et nunc) pragmatique, une pragmatique issue de l'entreprise et comme dit Durkheim « Les pragmatistes [...] manifestent une certaine négligence à l'égard des doctrines, qui n'ont pas une importance majeure à leurs yeux. » (Durkheim, 1913-14). En effet, « La vertu du concept est d'abrèger les démarches indispensables à notre existence. Les idées valent en tant qu'elles nous permettent », comme l'indique James, « de « déambuler » à travers les relations entre les choses ».

« La pragmatique ou pensée par projet donne priorité à l'agir, à l'empirie, à la réalisation, à la temporalité, en ce sens elle opère une désacralisation du concept de connaissance vraie et « restaure [...] la connaissance constructible ou faisable » (Le Moigne, 1995 a, p 55).

Il est donc clair que se référencer me « coûte », me demande de prendre une posture qui ne m'est pas familière. C'est donc déjà en cela que la démarche est intéressante car « une certaine façon de concevoir ce que nous faisons en nous permettant d'utiliser tous les modes de pensée, sans les mélanger ni les hiérarchiser une fois pour toute. » (Mallet, 1996), Pour citer Jean Oury « le pragmatisme est inséparable de la dialectique » (Oury, 1996). Michel Vial renchérit en affirmant « La pragmatique est la conscience de l'évolution de ses références. » (Vial, M, 1991, p 42). Il apparaît donc que la pratique de référencement permet de mieux cerner les concepts auxquels chacun fait appel et d'enrichir sa pratique. Ainsi « les modèles de pensée servent de cadres pré-construits pour la conceptualisation de la pratique ». (Vial 2001, pp 37).

La problématisation, à mon niveau, est d'assumer les deux regards, de « lâcher » un axe pour investir l'autre en entier. Puis, de ne mobiliser qu'une part de mon « travail » dans cet axe et de revenir à l'autre axe avec autant d'engagement. Sorte de vue en parallaxe où le risque de strabisme est toujours potentiel mais où la vision binoculaire qui ouvre à la perception en trois dimensions récompense les efforts de connexions, de mises en lien.

1.2.3 Intérêt de la référencement pour les coachs

Presque une dizaine de coachs ont eu le professionnalisme mais aussi la gentillesse de me consacrer du temps et de se questionner sur leurs pratiques. Et il m'est apparu bien souvent que « le système d'idées auquel l'évaluateur [pour moi le professionnel plus généralement] se réfère, y compris sans le savoir, n'est la plupart du temps pas travaillé, il est vécu comme vrai, le sujet y « adhère ». [...] De même, la théorie de référence est souvent posée sans discussion de sa légitimité à parler d'évaluation (ou de son cœur de métier et de références), ce pour quoi elle n'a pas été d'abord faite : elle est souvent une *référence d'autorité*, une annexion. » (Vial 2001, pp 30). Forte de ce constat, je me suis attaché à « intégrer » dans ma réflexion ce travail de référencement. « La culture en évaluation permet de se distancier, de réfléchir, de se poser la question du sens des procédures qu'on met en place. » (Vial 2001, pp 13-14). Il m'a semblé donc important de rétrocéder du mieux que je pouvais aux coachs m'ayant accueillis dans leur « univers », ce que j'ai pu comprendre et mettre en lumière à travers ce travail et les associer à mes réflexions. Dans cet espoir, ce document est conçu comme un témoignage de mes réflexions, du processus de professionnalisation qui, je l'espère, pourra enrichir la leur, donner envie (comme c'est le cas pour moi) d'aller plus loin et d'approfondir encore bien des notions. Car comme l'écrit Albert Jacquard philosophe, « Nous ne voyons pas le monde avec nos yeux, nous le voyons avec nos concepts ».

1.3 La Non Directivité : une pratique du coaching

1.3.1 Pourquoi avoir choisi la non directivité ? Parce que c'est « LA » référence du Coach

Lors de tous mes entretiens avec les coachs, les qualités d'écoute ont été la première qualité citée et considérée comme fondamentale. Dès que l'on essaye de mieux cerner ce qu'ils définissent comme écoute, ils citent en binôme « savoir écouter et être non directif ».

Quelques extraits sur l'écoute : (voir en annexe les entretiens retranscrits)

C 5_« il y a ensuite une écoute effectivement approfondie, mais qu'est ce qui se dit à travers tout ça, qu'est ce qu'il me dit de ses désirs, de ses peurs, de ses attentes, eu de ses caractéristiques, de ce qui fait qu'il est là devant moi et qu'il a envie de quelque chose. Ce qu'on appelle l'écoute de la demande. Enfin voilà »
« Et puis il y a un troisième degré d'écoute pour moi, qui est écouter ce que ça produit en moi, ce que je suis entrain d'entendre. Qu'est ce que ça éveille chez moi ? Etre à l'écoute de cet écho là parce que, alors ça

LA NON DIRECTIVITE ET LE COACHING

c'est une troisième compétence : la capacité à mettre en forme au service de l'autre ce que j'ai entendu. Mais ça vient après. Voilà. C'est les compétences de base du travail de coach. »

J4 « il faut aussi savoir rebondir sur ce qui est dit mais dans le sens d'un miroir, je renvoie à l'autre sa parole pour que 'ses oreilles l'entendent' ».

L'écoute rogérienne semble donc tout à fait claire et « référencée » dans la conceptualisation de leur pratique. Le deuxième temps a été de « valider » ce premier élément par une rapide analyse des formations proposées afin de prendre connaissance de la manière dont cet aspect était communiqué. Un constat : aucune allusion d'aucune sorte : ni sur l'écoute, ni sur Carl Rogers, ni les techniques d'entretien et enfin rien sur la non directivité. Aucun pré-requis mentionné non plus ! La non directivité n'est pas « communiquée ». Nonobstant, en est-elle absente ? L'investigation a été poussée plus loin auprès de plusieurs coachs en formation cette année qui ont été contactés. Sur cinq apprentis coachs, les cinq ont répondu que durant la formation, les formateurs leurs avaient parlé « d'être non directif », de l'écoute, de l'empathie, de la congruence, du respect inconditionnel. C'était considéré comme un « fondamental » avant même toute technique ou protocole.

Nous sommes donc en présence d'un « allant de soi » (Ardoino, 1985). C'est une telle évidence qu'elle n'est même pas verbalisée et donc à fortiori remise en cause. C'est l'évidence même ! La première pierre était posée : L'écoute non directive de Carl Rogers est une des bases du coaching même si elle n'est pas toujours formulée clairement.

Donc pour étayer le postulat de départ, les livres de coaching ont servi à accréditer cette interprétation. De même, comme pour les formations, le thème de l'écoute n'est pas « traité » directement mais en transversal tout au long des livres ou articles, comme si l'évidence permettait de n'en point aborder le thème. C'est un acquis tel, qu'il n'est traité et abordé au grand jour, que lorsqu'on aborde les situations difficiles où garder la compétence d'écoute, de respect, de congruence devient périlleux et complexe. Seule à ma connaissance Jane Turner et Bernard Hévin dans leur livre « manuel de coaching, champ d'action et pratique » consacre un chapitre entier (chapitre 8°) sur les attitudes et techniques d'écoute où sont décrits « l'attitude intérieure, la congruence, l'acceptation inconditionnelle et l'écoute ». L'acceptation inconditionnelle y est décrit comme « les attitudes d'écoute, de congruence, de compréhension, de confiance et de respect ». (Hevin & Turner, 2002, p 134). Elle continue en parlant de l'écoute : « Fondée sur une volonté d'accueil, de disponibilité, de présence à l'autre, les attitudes précitées rendent l'écoute précise et patiente. » ou « la relation de coaching cherche à générer une écoute de compréhension, dans une attitude inconditionnelle à partir d'une position interne de congruence de la part du coach. » ((Hevin & Turner, 2002, p 122-135). On peut lire également « l'écoute juste : le coach vous considère tel que vous êtes, sans jugement [...] au moment où il vous écoute » (Emmecker & rafal, 2004, p 40). Philippe Bigot de SF Coach décrit la nature du coaching en ces termes : « Les ressorts de l'action du coaching repose fondamentalement sur la relation instaurée entre le coach et le coaché, sur la capacité d'écoute et d'entendement du coaché installé dans une posture d'accueil inconditionnelle, d'ouverture, de réceptivité et de non-jugement ». (Bigot, P, 2003, enjeux et fonctions de la supervision).

D'autre part, dans les responsables porteurs de sens, Vincent Lenhart écrit « Etre OK, cela veut dire s'accepter, accepter l'autre, accepter la situation, [...]. Les analystes transactionnels qui considèrent « l'Okness » comme une valeur consécutive de l'approche thérapeutique et comme une croyance fondamentale dans la philosophie du changement des personnes ». (p 180). Cette position est typique de la non directivité, c'est « l'estime positive inconditionnelle du client » de C.Rogers. A nouveau Forestier écrit « pas de jugement [...] Accepter de les regarder, c'est accepter de nous voir. » (Forestier, 2002, p 205). C'est la compréhension empathique du client. Oliver Devillard écrit : « Le coach peut ressentir de fortes pulsions à intervenir, soit par résistance personnelle, soit par intérêt personnel. Il entre alors dans le sujet, oubliant sa fonction de tiers externe et de facilitateur d'une élaboration qui n'est pas la sienne. Pulsions de conseil, pulsions d'interprétation, autant d'intervention qu'il doit s'interdire. » (Devillard, 2001, p 77). Le coach doit être

LA NON DIRECTIVITE ET LE COACHING

centré sur le client, autre principe de base de l'écoute rogéienne. Enfin on peut lire « le coaching dans sa philosophie de base, fait confiance aux individus en estimant qu'ils possèdent en eux la capacité à dépasser ces situations de stress, de changement et d'inconnu » (Arrivé & Frings-Juton, 2004, p 22). Autre principe de Rogers : chacun a le potentiel de se développer par lui-même ! Malarewicz quant à lui affirme « le coach est supposé écouter et même écouter attentivement. « Savoir écouter » doit faire partie de ses compétences. [...] La pertinence n'est rien sans la congruence.» (Malaréwicz, 2003, p 26-30). On ne peut être plus clair.

Pour Marie-José LACROIX, formatrice-consultante et coach^{1[16]} : « Dans le coaching, la compétence du coach se situe certes dans sa formation, ses expériences, ses savoirs, sa culture, mais plus encore dans son être, dans sa capacité à accueillir totalement l'autre pour ce qu'il est, ainsi qu'à l'accompagner sans jamais se substituer à lui. (...) Parler moins, écouter plus, entendre mieux ; au lieu d'apporter les "bonnes" réponses, poser les bonnes questions. » . Beadour ALLALA^{2[17]} quant à lui liste une série d'aptitudes nécessaires au coach : « "Ecoute active, Compréhension, Conscience de soi,... »

« [...], le coach refuse d'apporter quoi que ce soit comme solution, conseils, méthodes, ou mises en garde. » (Delivré, 2000, p 180).

Ainsi la grande majorité des coaches (je n'oserais dire tous) se réclame ouvertement des concepts de Carl Rogers et de la non directivité de manière référencée ou non.

Page suivante, un tableau récapitulatif reprend les éléments exposés ci-dessus

^{1[16]} : in Profession Formateur Consultant n° 2 – 1998

^{2[17]}: in Profession Formateur Consultant n° 2 – 1998

1.3.2 La non directivité : une pratique de coaching

Tableau 1

	Extraits Livres	Extraits Interviews
L'écoute	Fondée sur une volonté d'accueil, de disponibilité, de présence à l'autre, Est précise et patiente (Hevin & Turner p 134) Le coach est supposé écouter et même écouter attentivement. Savoir écouter doit faire partie de ses compétences. (malaréwicz) Ecouter et ressentir plus. (Emmercker & Rafal, p 41).	A3 : « la première valeur d'un Coach, c'est l'écoute. C'est bête à dire, c'est un lieu commun, pourtant c'est la chose déterminante. »
L'acceptation inconditionnelle	Attitudes d'écoute, de congruence, de compréhension, de confiance, de respect (Hevin & Turner p 134) Ecoute juste : considère tel que le coaché, sans jugement (Emmercker & Rafal). Okness, être OK, accepter l'autre, accepter la situation (Lenhart) Pas de jugement, accepter de les regarder (Forestier) Respecte le coaché et tient compte de sa vision des choses, de sa réalité (Emmercker & Rafal, p 25). Le coaching produit des résultats à la condition qu'un climat de totale confiance soit instaurée. (Emmercker & Rafal, p 37). capacité à accueillir totalement l'autre pour ce qu'il est (Marie-José LACROIX)	J1 « les valeurs nécessaires lorsqu'on est coach c'est le rapport à l'autre, c'est à dire l'acceptation de l'autre. Le coach est là pour aider l'autre à trouver ses propres ressources. Le coach accepte l'autre et sa situation telle que. Il faut aussi être en résonance ». A131 Alain « Le coaching m'a apporté un renforcement de la reconnaissance de l'autre dans ce qu'il est en soi »
compréhension empathique du client et congruence	Ecoute de compréhension, dans une attitude inconditionnelle à partir d'une position interne de congruence de la part du coach (Hevin & Turner p 122-135) La pertinence n'est rien sans la congruence (malaréwicz) Nécessite un véritable échange, une empathie cadre (Emmercker & Rafal, p 37). Inspirer et donner confiance, c'est d'abord commencer par faire preuve de congruence. (Emmercker & Rafal, p 37).	F3 « ça demande de l'empathie » J3 « Il faut aussi être en résonance » A79 « j'essaye plutôt de développer une espèce de parole, une sorte de confiance réciproque »
centré sur le client	Pulsion de conseil, pulsion d'interprétation, autant d'intervention que le coach doit s'interdire (Devillard) Doit être centré sur son interlocuteur et avoir une conscience affûtée de ce qui se passe en lui (empathie, synchronisation, calibration, dissociation, para-verbal...) (Emmercker & Rafal, p 25).	P35 « L'important c'est le coaché » A16 « justement, quand je dis la qualité du questionnement, c'est comment poser une question qui va amener l'autre à faire son chemin sans induire le chemin à prendre ? »
chacun a le potentiel de se développer par lui-même	Fait confiance aux individus en estimant qu'ils possèdent en eux la capacité à dépasser ces situations de stress, de changement, d'inconnu (Arrivé & Frings-Juton)	A34 « Une valeur, ce serait de croire en l'homme. » A119 « le coaching est un espace où le coaché reconstruit des choses, il reconstruit une vision par exemple, il réaménage une représentation, il reconstruit son estime de lui. C'est un rapport privilégié »
Laissez faire	Refuse d'apporter quoi que ce soit comme solution, conseils, méthodes ou mises en garde (Delivré)	P19 « je ne pose jamais de question » C39 « , y'a des moments où il ne faut RIEN (il appuie fortement) dire. Ça ne peut être que le silence, quoi qu'il en coûte, c'est d'autres moments » J10 « je ne dis rien, je n'impose rien, je ne donne aucune direction. Jamais, il ne faut rien dire, induire. »

1.3.3 La non directivité : un laisser-faire ?

Oui et non ? Il existe assez peu d'écrits sur l'approfondissement de ce qu'est la non directivité et son « espace » envers le laisser faire. Carl Rogers a tenté de s'écarter de cette lecture exclusive en prenant par la suite l'appellation « centré sur le client ». Mais Rogers était un pragmatique, « implicitement phénoménologue puisque pour lui la source de toute connaissance authentique réside dans une expérience immédiate de soi et d'autrui » (Pagès, 1965, p 6) et il a peu conceptualiser sa pratique et « rarement pris soin d'explicitier son épistémologie » (Pagès, 1965, p 6). Beaucoup de points n'ont pas été abordés directement par lui mais par ses successeurs qui ont eu à charge de tenter une clarification des principes fondateurs de la non directivité. Je m'appuierai plus particulièrement dans cette entreprise sur les ouvrages de Michel Cornaton (1975) et Max Pagès (1965, partie IV, p65). Ce sont tous deux des « praticiens » de la non directivité. Ils ont justement ressentis le besoin de clarifier les caractéristiques de la non directivité et d'en éviter certains pièges. Leurs arguments nous serviront à étayer notre regard. Max Pagès explique « le thérapeute non directif est neutre au premier sens mais ne l'est pas au second. Aussi bien l'expression de « neutralité bienveillante qu'emploient les psychanalystes [convient] tout à fait si neutralité veut dire inconditionnalité, non-préférence, et bienveillance veut dire engagement positif. Elle ne conviendra pas si neutralité signifie absence d'engagement affectif. » Glover reconnaît « la confusion d'idées a sans cesse régné sur ces sujets de neutralité et d'intervention... » (Glover, E, 1958, techniques de la psychanalyse, Paris, puf, p 196)

Il apparaît donc clairement que pour les professionnels se réclamant de la non directivité, il s'agit de non-préférence, que l'on peut entendre en regard des buts, intentions, visées. C'est la recherche de la neutralité du coach quant aux buts que se donne le coaché. Ce peut donc être clairement interprété comme légitimant le laisser-faire. Il est donc nécessaire d'en envisager la praxis sur le terrain et dans un corps professionnel défini. Qu'en est-il donc des coachs ?

1.3.4 La non directivité du coach : un laisser-faire ?

Chaque coach laisse à entendre derrière « écoute » et non directivité des notions « élastiques » bien que la ferveur soit intacte : « Touche pas à mon écoute ! Non, j'ai promis d'être non directif, c'est ça être coach ! ». Chacun s'y réfère comme un incontournable garant de leur pratique spécifique de coach. Toutes ces notions tournent autour du centrage sur le client, du « no acting », ne rien ajouter, apporter. Et parfois les coachs se réfèrent à une forme « pure » de non directivité. Citons Martine dit de sa pratique « je ne dis rien, je n'impose rien, je ne donne aucune direction. Je suis totalement non directive » (Annexe interview Martine). François Delivré, pour sa part, met en avant « le coach refuse d'apporter quoi que ce soit comme solution, conseil, méthode ou mise en garde ». Nous sommes dans une forme de laissez faire où l'espace est « offert » au client. La non directivité est donc une notion complexe. Est-elle conçue par les coachs comme un « laisser-faire » ? Que peut-on entendre derrière ce qu'ils disent de leurs pratiques ?

Les coachs disent pratiquer la non directivité.

Quel sens donnent-ils à cette notion ?

La non directivité est-elle conçue par les coachs comme un « laisser-faire » ?

1.4 Laisser-faire ou non ? Quoi d'autre ? Différence de posture ?

1.4.1 La pratique du coach ne serait que du « laisser-faire » ? Premiers éléments de doute.

Pourtant en écoutant les témoignages des coachs, ils ne voient pas dans la non directivité cette notion de « laisser-faire ». Ils affirment « faire quelque chose » et qu'ils sont loin du laisser-faire total tout au long des séances. En effet autant les coachs affirment avec fierté et vigueur leur attachement à la non directivité, autant d'autres affirmations laissent à penser que d'autres choses se jouent et qu'elles ne s'appuient pas sur la non directivité « laisser-faire ».

Prenons quelques extraits significatifs :

« Le coach va tenter de *manipuler* le coaché pour l'aider à changer » (Malaréwicz, 2003, p 32).

« [...], il peut construire une relation basée sur la parité. La parité se joue dans la compétence relationnelle, cela signifie qu'il doit être capable de créer chez le coaché une relation où la *confrontation* est possible. (Malaréwicz, 2003, p 43).

« Ce que le coach choisit de relever, ce qu'il choisit de passer sous silence, le genre de questions offertes, les reformulations qui s'adressent à ce qui fait fond plutôt que ce qui fait figure : tout cela participe à *orienter* le coaché vers la construction de son futur ». » (Hevin & Turner, 2002, p 182).

« *Autoriser*, encourager le coaché à rêver, font partie des différentes permissions que peut lui donner le coach, [...]. » (Hevin & Turner, 2002, p 195).

Seul François Delivré dans « le métier de coach » fait la différence très intéressante entre les deux stratégies de coaching. « Dans l'interventionnisme, le coach s'autorise de conseiller les clients, voire de leur prescrire une solution [...]. Dans le non-interventionnisme, le coach refuse d'apporter quoi que ce soit comme solution, conseils, méthodes ou mise en garde. Il écoute, questionne, interprète, reformule, émet des hypothèses et c'est tout. » (Delivré, 2002, p 180).

1.4.2 Deux postures se jouent.

Au regard de ce qui a été dit précédemment, se dégage un « oscillement » très caractéristique entre deux postures toujours questionner dans l'univers de l'accompagnement :

- ☒ Doit-on être non directif à tout prix et donc dans le « laisser-faire » ?
- ☒ Si non, que faire d'autre ? Et pour quoi ? Au nom de quoi ?

Ce qui m'amène à formuler la question que je me propose d'envisager dans ce mémoire :

**La non directivité est-elle conçue par les coachs comme un « laisser-faire » ?
Sinon que signifie-t-elle ?**

Il apparaît clairement que le coach est tiraillé entre deux pôles opposés. Il a besoin de se référer à la non directivité et son laisser-faire. Cela lui est un concept fort utile dans sa pratique quotidienne. Dans le même temps, il est amené à utiliser d'autres « savoirs faire » opposés peu ou prou à la non directivité « laisser-faire ». Cela fait très probablement la richesse de son intervention. Il crée et articule des éléments différents le plus souvent avec brio. C'est un travail « relié », qui a du sens. Investiguer ce qui se passe alors est le fondement de ce travail.

La première partie de l'étude s'efforcera de mieux cerner, identifier ce qui est derrière la notion de Non Directivité, ce qui permettra dans un deuxième temps de mettre en exergue les aspects « antinomiques » de certains discours. En effet, lors des interviews de coachs et au fil des lectures, les coachs parlent de notions à l'opposé de cette notion de « non directivité - laissez faire ». Dans ce cas, si leur pratique n'est pas

le « laissez faire », qu'est-elle donc ? Et pourquoi ? Que se passe-t-il lorsqu'ils ne sont plus dans ce laissez-faire ? A quels autres concepts, autres théories font-ils appel, et celles-ci sont-elles « compatibles » avec la non directivité ? Comment les articulent-ils dans leur pratique ? Est-ce du « n'importe quoi », du non-professionnalisme ou est-ce au contraire du savoir-faire, du génie, de la maîtrise, de la pragmatique ?

Il apparaît donc souhaitable pour tout à chacun que cela puisse être parlé, verbalisé, conscientisé afin de pouvoir interroger sa praxis et ne pas « évoluer » au gré de ses intuitions mais en accord avec son système de pensée, ses références. Voilà tout l'art de l'évaluation qui se profile !

En préalable, le prochain chapitre sera dédié au développement du concept clé qui appuie mon interrogation, à savoir la notion de paradigmes et l'interrogation sur la nécessaire compétence à articuler du praticien pour assumer sa vision du monde.

Cependant il m'a semblé nécessaire de visiter un dernier « allant de soi » qui est celui-ci : l'importance de la communication du coach sur la non directivité que se soit envers lui-même ou à l'adresse de son environnement. Cela fait partie me semble-t-il du tour de table nécessaire à l'appréhension « heuristique » de ce phénomène incarné dans le hic et nunc. En effet celle-ci m'interpelle personnellement comme accompagnante. Il s'y joue donc pour moi aussi une implication professionnelle qu'il est nécessaire de poser et de questionner.

1.5 Importance de la non directivité

1.5.1 La non directivité est-elle un « leurre » ?

Au vu de ce qui précède, on est en droit de se demander pourquoi se revendiquer de la non directivité tout en ayant des pratiques parfois aussi éloignées ? Pourquoi la non directivité est-elle « affichée » et pourquoi chacun s'en réclame dans le cercle encore très fermé des coachs ? Voici quelques éléments de réponses qu'il m'a semblé nécessaire de poser et qui permettent peut-être de mieux situer cette problématisation.

1.5.2 une profession de foi

Les coachs croient sincèrement et sans conteste être non directif. Les organismes de formation également portent cette approche avec ferveur. C'est une compétence essentielle à tout prétendant, à tout apprenti coach. C'est un des points « validé » lors de la procédure d'agrément de la SF Coach d'un nouveau membre. Les auteurs, dans leurs livres, en font tous état en la citant comme indispensable, tellement d'ailleurs qu'ils n'y consacrent pour certains que 2 pages ! L'entreprise aussi y croit fermement. N'est-ce pas à cela que l'on reconnaît l'intervention d'un coach. « Lui, il écoute, il ne donne pas de solution, il nous fait confiance ». Le monde « Initiative » de novembre 2001 titrait « Mieux qu'un psy, un coach ». Et ce n'est pas pour son sens des objectifs cette fois !

1.5.3 Pourquoi donc se réclamer principalement de la non directivité ?

Aucun écrit à ma connaissance ne peut « étayer » cette réflexion. Pourtant il m'apparaît comme nécessaire de se poser cette question. En quoi ce « label » intériorisé est-il porteur de sens pour les coachs, pour les coachés, pour l'entreprise, pour le reste de l'environnement dont les thérapeutes.

1.5.3.1 Parce qu'ils sont les seuls à s'en réclamer dans l'univers de l'entreprise

C'est un peu leur marque de fabrique ! Il semble que cette affirmation soit autant à l'adresse des entreprises clientes qu'à leur intention propre. Il faut bien reconnaître que ce sont les seuls à se réclamer de l'écoute active et de la non directivité dans un univers professionnel où chacun est payé pour ce qu'il sait faire. Or savoir-faire, c'est pour un manager, savoir indiquer la direction, diriger ses troupes, motiver pour atteindre les objectifs définis par la direction. Soyons clair, ce n'est pas le vocabulaire de

l'entreprise et fort peu celui de l'institution. Cela donne donc une visibilité particulièrement bien accueillie par l'individu en problématique. La structure, elle, a bien plus de mal à accepter officiellement cette communication même si, en dernier recours, elle ne voit pas à qui recourir d'autre ?

1.5.3.2 Parce qu'ils peuvent ainsi se « reconnaître » et se coopter

En effet au regard des différentes pratiques, approches, techniques des coachs actuellement, il est bien difficile de trouver aux coachs un point commun hormis cette non directivité affichée. Le coaching étant une démarche d'accompagnement, la non directivité vient naturellement en compétence associée à une pratique spécifique.

1.5.3.3 Parce que cela leur donne de la visibilité dans l'univers de l'entreprise

Clamer « je suis non directif » est « oser », encore fort souvent mal perçu, mais cette visibilité permet au coach d'échapper au statut de consultant -comme-les-autres- ! Une nouvelle technique... Magnifique ! Innovation quand tu nous tiens... Dans notre société consumériste à souhait, se revendiquer comme détenteur d'une nouvelle approche (même si celle-ci n'est nouvelle que dans le monde de l'entreprise) est porteur. Cela répond à un besoin très marketing d'identification sur un concept valorisant même si par-là même risqué. Une stratégie de niche est toujours porteuse dans un environnement économiquement stagnant voire en récession. Néanmoins, loin de moi l'idée d'affirmer que les coachs ne se revendiquent de la non directivité par soucis publicitaire. Mais le marché, lui, est sensible tout particulièrement à cet aspect. Tous les articles de journaux soulignent cet aspect non intrusif, respectueux de l'intégrité de la personne, espace de confiance dans le potentiel de l'autre,... (voir dossier Eval sur le coaching). D'ailleurs, c'est peut être pour cela, que hors organisation, le positionnement du coach vis à vis du thérapeute est moins clair dans l'esprit de la clientèle.

1.5.3.4 Parce que cela leur permet de se positionner ailleurs que dans le contrôle

Enfin un dernier point à souligner me semble t'il dans cette « valorisation » excessive par tous de l'importance de la non directivité, me semble venir d'un effet secondaire tout à fait exceptionnel dans le monde de l'entreprise : le non-engagement complet sur des obligations de résultats, ce qui est le cas de nombreux intervenants, mais surtout la non-transparence par rapport aux moyens mis en œuvre. A ma connaissance, aucun autre intervenant ne se permet de prendre la liberté de dire « payez-moi mais je ne vous garantis rien, vous ne verrez rien de ce que je fais, je ne vous en dirai rien et la personne concernée peut tout à fait à son gré ne rien vous en dire ! ». C'est pour le moins aux antipodes des habitudes de rentabilité, de visibilité, de surveillance, de reporting. Mais d'où viennent-ils donc ? Ils sont donc appelés par nature quand rien n'a marché, que même en allégeant les contraintes, en faisant appel aux recettes américaines, cela ne marche toujours pas ! Alors la direction choisit une solution « du dernier recours », c'est soit le stage para-militaire, soit une sorte de recours à l'acte magique. Ces règles rentrent dans l'entreprise et y sont « tolérées » uniquement, comme lorsque le docteur, le chirurgien ne peuvent plus rien, tout à chacun va décider d'aller voir ... le rebouteux ou le prêtre. Or cette non-transparence est portée uniquement la non directivité et ses principes. Personne ne se réclame de l'univers psychanalytique ou de l'accompagnement hors formation comme « porte d'entrée » dans l'organisation. C'est donc un élément essentiel de son positionnement dans l'entreprise et qui conditionne la réussite de ce type d'intervention.

Voilà quelques points qui seraient à développer et peut être analyser plus finement. Cependant cette courte réflexion me permet de poser quelques pierres en ce qui concerne l'importance de la non directivité dans l'univers du coach tant pour lui que pour le coaché ou le commanditaire.

1.6 Pourquoi ce manque de références, de visibilité de sa pratique ?

Pourquoi les coachs n'ont -ils pas encore mener une réflexion de fond pour mieux cerner leurs pratiques ?

Pourquoi cette réflexion n'est t'elle pas menée lors des formations de coachs ? Peut être quelques éléments de réponses peuvent être proposés comme base de réflexion.

1.6.1 La formation des coachs

La formation offerte aux coachs est opérationnalisante et en aucun cas axée sur la construction de référentiel conceptuels. Cela est dû en partie au temps imparti pour cette formation. Une formation « professionnalisante » de 20 jours à 30 jours sur un an ne laisse guère espérer une reliance au concept. Le deuxième point est qu'elle s'adresse à des professionnels expérimentés en théorie. Donc le présumé peut être que tout à chacun a déjà acquis sa base théorique auparavant. Il est souvent recommandé d'avoir fait un travail sur soi et de s'être intéressé à l'accompagnement de la personne. D'où peut être une lacune non comblée par commodité.

Le troisième point est que cette formation s'adresse à des personnes pour la plupart en exercice. Elle ne peut être financée (sauf le DIF maintenant) hormis par la personne elle-même ou par sa structure. Donc soit la personne est en poste et peut financièrement l'assumer (celle-ci sont chères), soit c'est sa structure en nom personnel ou son employeur qui finance. Elles sont toutes conçues sur une année d'exercice donc encore une fois elles s'adressent de manière privilégiée à des professionnels en poste. Qui dit personne en exercice, dit peu de disponibilité pour un travail conceptuel mais à l'inverse une grande demande de retour sur investissement, de protocoles, d'outils, de « savoir-faire », ce le plus rapidement possible.

Donc de ce point de vue, rien ne prédispose le futur coach ou le formateur de coach à « réfléchir » sa pratique au-delà de l'opérationnalité de ses références. Le travail de supervision éventuellement tente de combler ces lacunes et en discutant avec les coachs, on peut percevoir que la demande de formation complémentaire, d'espace d'auto-questionnement est réelle.

1.6.2 Une approche pragmatique

Enfin autre point qui apparaît fortement dans la population coach, ce sont pour une grande majorité une population issue de l'entreprise, du management de l'entreprise ou de l'institution, du conseil auprès des entreprises. Ce n'est pas forcément le cas pour le coaching d'individu ou le coaching sportif mais ce document reste focalisé sur le coaching en milieu professionnel. Pour avoir une crédibilité, il est nécessaire de prouver sa connaissance de l'entreprise, de ses rouages, des problématiques de management. Donc hormis quelques profils atypiques, transfuges du monde de la psychologie ou du sport, la grande majorité des coachs sont des « acteurs » de l'entreprise ou de l'institution. Ce sont des hommes et des femmes de terrain. J'en veux pour preuve que tous les coachs que j'ai pu interviewer sont des hommes et des femmes de terrain hormis deux personnes qui sont universitaires - coach. Cela induit un autre phénomène, qui est que les coachs tout naturellement, sans en avoir spécifiquement conscience, se rattachent de par leur culture à la pensée pragmatique. Ils ne ressentent pas forcément la nécessité de s'adosser à des théories puisqu'ils s'appuient sur leur expérience et leur pratique avec des savoirs investis et concepts profanes. Ils ne sont guère à même d'identifier clairement les théories invoquées et manquent peut être de motivation ou de sensibilisation à cet égard.

Seront donc abordé en transversal l'apport de la référenciation mais aussi les réticences que cela peut faire naître entre autre au travers la référence au pragmatisme.

perspectives

Parler et évaluer la non directivité, définir ce qu'elle peut recouvrir et comment elle peut être entendue dans un corps professionnel demande de se fixer un cadre de réflexion. Mon appui référentiel pour mener à bien cet éclairage, sera la notion d'appartenance paradigmatique. Pour mieux pouvoir développer ce raisonnement par la suite, il a semblé opportun de clarifier au chapitre suivant les notions de paradigmes mécaniciste et biologique brièvement.

je vais tenter ce travail avec humilité et en mobilisant « le saint sentiment d'inconfort intellectuel qui devrait présider au maniement des concepts et de tous les outils intellectuels qui défilent dans le panorama de ce qu'on appelle [...] les sciences humaines » (Yves SCHWARTZ « manière de penser, manières d'agir en éducation et formation, ss dir prof Bruno Maggi, PUF, 2000, pp 32- 68)

Résumé

Les pratiques de coaching sont variées et l'un des points communs à la profession, sans conteste, est la non directivité. Elle est une des bases fondamentales du coaching comme dans tout accompagnement plus généralement. Ce qu'elle implique et la manière dont chacun l'a perçoit se doit d'être clarifié dans une logique de référenciation. La référenciation est une nécessité de la professionnalisation. Il est important de questionner ses pratiques au regard de concepts fondateurs de son être au monde.

La non directivité regroupe plusieurs notions et permet des interprétations fort différentes, dont un possible « laisser-faire ». Pourtant un premier survol du dire des coachs sur leurs pratiques engage une réflexion beaucoup plus ouverte. Nous serons donc amenés à étudier en détail les concepts autour de la non directivité en les enrichissant par la suite de concepts participants à la pratique de coaching. Force est de constater néanmoins que la non directivité offre une visibilité et une identité au coach intervenant en entreprise.

II L'EVALUATION AU SERVICE DU QUESTIONNEMENT

Nous venons de nous poser la question de ce qu'est la non directivité pour les coachs et quelle lecture en font-ils pour référencer leur agir ? Pour pouvoir aller plus loin dans ce questionnement, il est nécessaire de mieux cerner ce qu'est l'inscription paradigmatique et en quoi elle peut nous aider dans notre réflexion ? Comme nous allons le voir plus en détail, pour répondre à cette question, le regard que le sujet porte sur le monde, ses valeurs, est fondamental et va induire la manière de répondre en s'attachant à des items particuliers, ce qui va produire des types de réponses spécifiques dans le champ donné. La réponse à une question va dépendre de ce qui conditionne la prise en compte de critères donnés. Apporter une réponse ou envisager une réponse relève d'une démarche d'évaluation.

2.1 Inscription paradigmatique de la non directivité ?

2.1.1 Deux regards sur le monde

« On peut identifier deux grands types de façon d'être au monde, d'attitude devant le réel : la vision mécaniciste qui voit le monde comme un moteur, que l'homme peut démonter, réparer, reconstruire. » Il est appelé communément 'le paradigme rationnel'. « Puis une vision biologique qui met en avant le vivant, l'incertitude, le sensible [et] survalorise l'impression globale et rejette en arrière fond l'analyse des détails, des parties : ce qui importe, c'est l'impression, le climat général. [...] D'un côté ce qui est intelligible, de l'autre ce qui est sensible. » (Vial, 2001, p 30 & 57)

Les modèles de pensée nous agissent. Ils nous donnent des cadres pour concevoir notre rapport au monde. On ne sait pas forcément qu'on y est cependant. Il est donc important d'identifier pour chacun d'entre nous, professionnel en activité, son « champ paradigmatique » comme il est utile de s'interroger sur l'inscription paradigmatique d'un modèle de pensée auquel nous nous référons.

En effet chacun de nous « porte » à des moments différents chacun de ces regards. Parfois déterministe dans la pensée, parfois holistique et vivant ! Pourtant l'un des deux nous investit plus particulièrement dans le champ professionnel. Mais en sommes nous le jouet ou sommes nous, à chaque instant, conscient de notre inscription et de ce qu'elle véhicule ? La difficulté est multiple mais représente un enjeu de taille : Suis-je en conscience de mon agir ? Est ce un choix ou subi dans la logique de l'habitus ? Est ce la posture la plus pertinente à la situation, à l'interaction avec l'autre ? Qu'est ce que cela induit et donc à quoi dois-je porter attention ? Pour pouvoir se poser ces questions avec acuité, il faudrait se sentir en compétence de pouvoir « jouer » une posture ou l'autre selon les besoins pressentis de la situation et non être englué dans ses habitus, ses adhérences paradigmatiques. Pour mettre à jour ce qui nous habite, parfois à notre insu, cela demande un grand travail sur soi appuyé par un travail de référencement important. Cela implique de ne plus se définir comme quelqu'un qui « EST » de manière finie, étiquetée mais comme quelqu'un en devenir, en progression. C'est l'effort de professionnalisation à mener grâce au questionnement pertinent rendu possible par un étayage théorique. Cela développe le processus d'implication - distanciation mettant à jour nos imaginaires, nos pulsions, nos transferts qui en fait une matière à travailler.

Ce sera l'objet des lignes qui suivent afin de pouvoir s'interroger par la suite sur la problématique posée. A quoi correspond la pratique non directive des coachs ?

2.1.2 Mécaniciste : projet programmatique

Si nous allons un peu plus loin dans la description de la vision mécaniciste, nous pouvons la relier à la pensée aristotélicienne, rationalisante, logique avec ses principes de non-contradiction, de disjonction et le positivisme qui en découle ». »(Vial, 2001, p 32)

Dans ce regard sur le monde, la logique est celle du contrôle, de l'établissement de lois universelles, de normes, d'éléments explicatifs du monde. Y est valorisé l'explication, la reproduction d'enchaînement causal. On y établit des cartes représentatives du territoire et elles servent à expliquer le monde au risque de leur donner une valeur de vérité et d'oublier que la carte n'est pas le territoire. L'objectivité y a une place importante. Cette logique est dichotomique, les choses peuvent être expliquées clairement et le plus souvent définitivement. Le fonctionnement par objectif est privilégié. On est à la recherche d'une plus value, de l'amélioration des fonctionnements.

Sans trop détailler l'ensemble de ses ramifications, il est à noter quelques caractéristiques qui peuvent nous éclairer sur l'ins paradigmatique de la non directivité.

Cette vision est nettement reliée à la logique de contrôle, d'expert. Si nous nous intéressons à l'histoire de la non dir dans une perspective ergologique où toute production historicité à ne pas négliger, nous pouvons inscrire facilement l'apparition en réaction au directivisme, au déterminisme triomphe des sciences humaines et à la rigidité de la pensée protestante. Rogers décrit ses parents qui « sans être autoritaires, dirigent fait leurs enfants de façon très étroite, par des moyens stricts » (Pagès, 1965, p 1). Il a donc « du » créer une autre alternative ne sentant pas d'affinité pour un monde « machine ». Il s'oppose contre la notion d'alors où l'humain devait être formé par l'éducation. La non directivité est donc née et a été exprimée pour la première fois dans ce paradigme déterministe.

De ce fait, une sorte de confusion s'en suit à mon sens. En effet Rogers a créé plus que conceptualisé une nouvelle pratique décrite en regard, en opposition au paradigme prédominant rarement pris soin d'explicitement sa philosophie, particulièrement épistémologie. » (Pagès, 1965, p 6) ce qui a permis une lecture très différente de ses travaux.

Dans le paradigme mécaniciste, il a voulu s'opposer aux pratiques valorisées alors : celles du déterminisme, du formatage de l'humain. Il a dit non. Il a donc inventé la « non-directivité » tout ce qui est logique non-aristotélicienne. Or bien évidemment dans un monde « dirigiste », être non dirigiste logiquement (en bon Aristotele) c'était ne donner aucune direction. Le « ne pas agir » devient « laisser-faire » car cet univers cartésien est dichotomique : les choses peuvent être expliquées et tout problème a une solution s'ignore. Le problème comporte dans sa définition même la solution.

Paradigme Mécaniciste Mécano

Valorise l'analytique, le déterminisme
L'homme est maître de l'outil, le monde est un territoire à conquérir
Réduction des phénomènes à un ensemble d'évènements élémentaires

Monde où l'on essaye de définir des essences immuables

Méthode : l'expérialisme

Raisonnement disjonctif du « ou »
Recherche des écarts
La transparence, la technicité
Contrats passés
critères balises
Convaincre, argumenter

Projet programmatique

Objectifs affichés
Transformations attendues
Acquisitions programmées
Information
Explicatif

Le sens est donné
Vérification du sens

2.1.3 Biologiste : projet visée

A l'inverse la vision biologique met en exergue que « la polysémie est inhérente à l'homme, au monde » (Vial, 1997, p 32). C'est le monde du vivant, du multiple, du sensible, où l'important n'est pas tant l'explication que la mise en sens. C'est la valorisation de la logique de l'accompagnement, du travail dans la durée, du jeu d'écart et d'orientations temporaires. Les critères servent de repère et pas forcément pour mesurer les écarts. On est sur des processus plus que sur des procédures. On est dans l'émancipation des acteurs, l'autonomisation plus que l'amélioration des fonctionnements et l'instruction. La logique est celle de la régulation, de la réorientation récurrente, de la recherche de la différence, de la divergence, de la valorisation de la nouveauté plutôt que la répétition du même.

Si nous plaçons la démarche de Carl Rogers dans cette vision paradigmatique, alors la non directivité devient un concept tout autre.

Etre non directif signifie ne pas être dans le dirigisme érigé en valeur

absolu. Nous entrons dans la logique du reste. Tout ce qui n'est pas nous ne nous ditons « ultra directif » ou avec une visée programmatique d'atteinte d'objectifs fixés par avance et non négociables n'est pas non directivité.

En fait Rogers a développé la non directivité en réaction au paradigme rationalisant au travers des thèmes de « la révolte contre l'autorité directives, la conquête de l'indépendance, le développement personnel, l'objectif spontané de l'individu et bien essentiel à préserver. » (Pagès, 1965, p 2).

Et nous sommes bien dans le paradigme du vivant : tout devient opaque, insaisissable, émergent...

Il était donc nécessaire de convoquer plusieurs notions telles que l'accompagnement (qui ont résonné en moi, ne soyons pas dupe - dramatiser d'usage de soi...) et qui semblaient, au vu des pratiques des coachs interviewés ou au gré des lectures de livres sur le coaching pertinentes pour enrichir la réflexion sur ce que peut être la non directivité en coaching. Ces concepts d'espace transitionnel, de résilience, de Parrhêsia et les dramatiques d'usage de soi au travers de notions transversales comme l'engagement, l'accueil de l'Autre dans sa vérité, les habiletés...

Ces concepts auraient pu être bien plus nombreux. J'ai choisi car ils faisaient écho à mes questionnements, aux limites qu'il faut explorer. Cela fait partie de la problématisation pour la professionnalisation. D'autres concepts seront évoqués pour la suite sans être approfondis pour autant. La logique du reste se situe dans l'incomplétude et du manque. Elle n'y voit que richesse dans ce qui déjà évoqué et ouverture vers le futur.

Paradigme Biologique

Vivant

Survaleurise l'impression globale, ce qui compte c'est l'impression, le climat général
Règnent la poésie, l'insaisissable, l'émergent, l'imprévisible, le mouvant, le flou, l'opaque

Monde de l'ici et maintenant, de l'éphémère (Kyoré)

Ce qui est sensible

Méthode : la clinique

Raisonnement conjonctif du « et »
Recherche des saillances, Jeu d'écart, orientations temporaires
Rejette en arrière fond l'analyse des détails, des parties
Critères repères
Suggérer, émouvoir

Projet - visée

L'humain
Modifications espérées dans la durée
Problématisation de sa pratique
Communication
Symbolique

Le sens est cherché
Elaboration du sens

2.2 La Non Directivité : une pratique double ?

2.2.1 Le conflit paradigmatique

Peux t'on supposer deux types de non directivité selon l'appartenance paradigmatique ? Et cela laisse t'il présupposer qu'il y ait deux types de coachs différents ? Certains dans le déterminisme avec un coaching laisser-faire et d'autre dans l'holisme, un coaching polymorphe ? Ce sera tout le travail mené dans ce document. Nous allons donc nous intéresser à ces deux visions du monde pour mieux cerner en quoi l'inscription paradigmatique influe sur la compréhension de la non directivité et en quoi cela explique la problématique du laisser-faire. Car une autre manière d'appréhender ces différences, ces antinomies, ces antagonismes est de considérer que l'humain est polymorphe (parfois polyglotte aussi) et que tout à chacun à bien du mal à ne fonctionner que dans un seul paradigme. Ainsi dans cette logique peut-on affirmer que nous ne pouvons pas fonctionner que dans l'un des paradigmes. Nous oscillons donc entre deux postures aux pôles opposés. Comment le vivre, comment l'expliquer ? Doit-on en être chagriner, se pensant « pas assez bien » pour réussir à maintenir en toute circonstance son cap ? Ainsi « Ces deux univers de discours sont évidemment profondément imbriqués en fait dans la pratique. [...] L'individu confronté à ces deux mondes, à ces deux façons de « faire sens » [...] est en conflit paradigmatique [car] la plupart du temps il sera mal à l'aise, dans un dilemme : faisant du mécanique, il regrettera de ne pouvoir faire du biologique dans le holisme ; prenant une voie, il appellera l'autre ! Se situer dans les paradigmes, savoir de quel coté on penche, c'est interpréter, construire du sens car « le sens de l'action n'est pas immédiat, il se construit [...]. » (pastré, 2000, p 59).

LES PARADIGMES

Vision du monde - Attitude devant le « réel »

Paradigme Mécaniciste Mécano	Paradigme Biologique Vivant
Valorise l'analytique, le déterminisme Raisonnement disjonctif du « ou »	Survalorise l'impression globale Raisonnement conjonctive du « et »
Réduction des phénomènes à un ensemble d'évènements élémentaires	Rejette en arrière fond l'analyse des détails, des parties Ce qui importe c'est l'impression, le climat général
Monde où l'on essaye de définir des essences immuables Ce qui est intelligible L'homme est maître de l'outil, le monde est un territoire à conquérir La transparence, la technicité L'univocité est possible	Monde de l'à peu près, de l'éphémère (Kyoré) Ce qui est sensible
Convaincre, argumenter Information Explicatif	Règnent la poésie, l'insaisissable, l'émergeant, l'imprévisible, le mouvant, le flou, l'opaque L'humain
Méthode : expérialisme	Suggérer, émouvoir Communication Symbolique Méthode : la clinique



A partir de : Vial (2001), p 57, schéma 22 p 94, schéma 18 p 175, p 155, p 205

Ces deux champs sémantiques sont symétriques. Ils expriment une dualité de perspectives, « non dérivables l'une de l'autre » (Ricoeur, 1998).

2.1.2 Assumer le conflit paradigmatique

Nous pouvons donc nous poser la question : « Peut-on faire un lien entre ces paradigmes ? Et de quelle nature ? ». Michel Vial nous parle de la notion d'articulation des contraires, l'articulation entre paradigmes. Ecoutons-le : « L'articulation des contraires [c'est] assumer le conflit paradigmatique. Ces deux paradigmes sont dans l'imaginaire, l'imaginaire social au sens de Castoriadis (1975) mais il est important qu'un consultant puisse identifier son penchant pour un paradigme afin de travailler sur lui-même, se réconcilier avec celui qu'il a « étouffé » depuis des années... « il s'agit en fait par le travail sur soi, d'une part de se défier en s'obligeant à l'utilisation d'un modèle qui renvoie à un paradigme qu'on « n'aime pas » et d'autre part, de s'empêcher toute arrogance, aussi bien tout militantisme scientifique que tout engouement pour le magisme, de travailler en tension les deux paradigmes, de les mettre en dialectique, voire d'arriver à une dialogie » (Vial, 2001, p 63).

L'intérêt est « utiliser les modèles quand on sait quels sont leurs postulats, les objets qu'ils permettent de travailler et les risques que le modèle choisi fait encourir ». [il est concevable d'utiliser] les deux paradigmes dans sa propre pratique [comme] un jeu, un comme si, une posture. » (Vial, 2001, p 63).

Perspectives

Nous y reviendrons dans la partie VI avec la mise en lien avec le matériel accumulé d'ici là.

D'avoir posé quelques bases théoriques pour expliciter la démarche d'évaluation et la mise en regard avec ce concept clé de paradigme, nous permet de poser des critères repères lors des entretiens pour valider cette hypothèse de travail qui est qu'il faudrait peut être entendre la non directivité au sein du paradigme biologique pour mieux la définir. Sur cette base, nous allons maintenant entrer dans le détail de ce qu'est la non directivité, des autres concepts invoqués avant d'analyser le dire sur les pratiques professionnelles des coachs.

Résumé

L'activité humaine peut se définir par l'appartenance à deux logiques, deux paradigmes symétriques, duals : logique déterministe ou bien logique du vivant, holiste. Il est nécessaire de se questionner sur sa préférence paradigmatique et de pouvoir mettre en tension ces deux logiques (logique de contrôle et logique du reste).

La non directivité est née dans le paradigme déterministe et en réaction à celui-ci dans les sciences humaines. Il s'inscrit dans le paradigme biologiste. La difficulté à cerner la non directivité ne vient-elle pas de cette double définition où les mots, les valeurs, les « agirs » sont, sous un même vocable, différents selon l'appartenance paradigmatique du professionnel ?

III QU'EST CE QUE LA NON DIRECTIVITE ?

Mais de quelles pratiques parle-t-on ? Quelles théories ?

3.1 Poser la question de la définition de la non directivité : pourquoi ?

La non directivité fait partie de ma formation de formatrice, de l'univers du coaching, de l'univers de l'accompagnement. Même si c'est un grand acquis, la non directivité est érigée au rang de religion ! Pourtant dans son acceptation de laisser-faire, elle me semble mal adaptée à certaines situations, et aux contraintes de temps, qui est la principale contrainte dans le coaching. J'ai donc eu envie de questionner cette « référence » plus avant et d'en dessiner les limites éventuelles avant d'en interroger l'appartenance paradigmatique.

« Il est nécessaire de poser une question avant de pouvoir espérer que l'observation ou l'expérimentation puisse nous aider en quelque façon à fournir une réponse. La théorie ou hypothèse, qui est toujours avancée à titre de tentative, fait partie de l'essai, tandis que l'observation ou l'expérimentation nous aident à éliminer les théories en montrant en quoi elles sont erronées ». (Karl Popper, "Les théories et leur priorité sur l'observation et l'expérimentation". Extrait de : Karl Popper, *Misère de l'historicisme*. Paris, Éditions Plon, collection Agora.)

Mais avant d'essayer de faire une recherche exploratoire pour cerner ce qu'ils entendent par non directivité, il me faudra cerner les différents concepts auxquels je vais faire appel. Cela me permettra d'un point de vue méthodologique d'avoir cerner les critères sur lesquels va s'appuyer mon travail de questionnement. Nous allons, au travers des écrits de Carl Rogers et de ses dauphins, le tour brièvement de la non directivité telle que conçue par Carl Rogers et d'en déterminer les critères saillants. Ce travail me permettra d'interroger avec visibilité les coachs et de clarifier quelle est leur pratique de la non directivité.

3.2 Qu'est ce que la Directivité ?

Se réclamer de la non directivité impose de se poser comme question

La non directivité par rapport à quoi ? Par rapport à qui ?

Qu'est ce que la directivité ? A quoi cette notion s'oppose-t-elle ?

Qu'est ce que l'inverse » de la directivité ?

Etre Directif c'est	donner une direction User de l'impératif (il faut, tu dois, je sais pour toi ...), ne pas donner d'alternative Choix pour l'autre, impose, logique de domination (je sais pour toi ...) La raison extérieure à soi prédomine Avoir décidé avant la rencontre, pas d'altérité
Sur quoi ?	le cadre Le déroulement (maître du temps, programmatique,...)
A travers	les techniques utilisées selon un programme défini Les modes de communication (verbal, non verbal, métaphores, écrit, visuel,...) L'avancement, le progrès de l'Autre dans une trajectoire pré-définie Les stratégies qui se jouent avec l'autre au nom d'une théorie, de concepts désengagés de l'humain et de l'altérité
Avec qui ?	tant avec soi - même qu'avec l'autre puisque c'est une « croyance » dans l'ordonné, le construit, le défini, ...

Nous voyons bien à travers ces quelques points que nous sommes dans le registre de pensée déterministe.

On appelle déterminisme la doctrine qui soutient que toutes les actions des humains sont déterminées par leurs états antérieurs sans que leur volonté puisse altérer le cours de leur destin, changer quoi que ce soit à cette détermination. C'est écrit, c'est le destin, fatum. Les humains, dans ce système, n'ont donc pas de libre-arbitre et, s'ils croient le posséder, ils n'en possèdent que l'apparence.

La directivité conçue ainsi ne peut exister et prendre sens que dans l'univers mécaniciste.

Il nous faut donc prendre en compte que Rogers a modelé son concept de non directivité dans un environnement déterministe, mécaniciste. Ses contemporains écrivent « l'hypothèse selon laquelle l'homme n'est pas libre est indispensable à l'application de la méthode scientifique à l'étude du comportement humain. L'homme intérieurement libre et qui est tenu pour responsable de son comportement... n'est qu'un substitut pré-scientifique des différentes causes que nous découvrons au fil de l'analyse scientifique. Toutes ces causes se situent en dehors de l'individu » (*skinner, B, F, Science and human behavior, NY, Macmillan, 1953, p 477*) ;

Pour reprendre Carl Rogers « liberté d'apprendre ou de choisir ; apprentissage « auto déterminé », pour beaucoup de spécialistes des sciences du comportement, ce sont là des concepts absolument indéfendables. Pour eux l'homme n'est que l'inévitable produit de son conditionnement. » (*Rogers, C, 1996, p 258*). Il continue : « En effet beaucoup de psychologues pensent que les causes efficientes du comportement se trouvent à l'extérieur de l'individu et que ce n'est que grâce à un stimulus externe qu'un comportement peut se produire » (*Rogers, 1996, p 260*)

Il est clair que le rôle de la société, dans cette logique déterministe, est d'encadrer, de normer, de formater la personne pour garantir son développement adéquat. Les tenants de cette logique vont même jusqu'à indiquer « grâce à un plan culturel mûrement réfléchi, ce n'est pas le comportement final que nous dirigeons, mais l'envie de se comporter : les motifs, les désirs, les souhaits. Et dans cette situation, chose curieuse, la question de la liberté ne surgit jamais. » (*skinner, B, F, science of human behavior, NY, macmillan, 1948*).

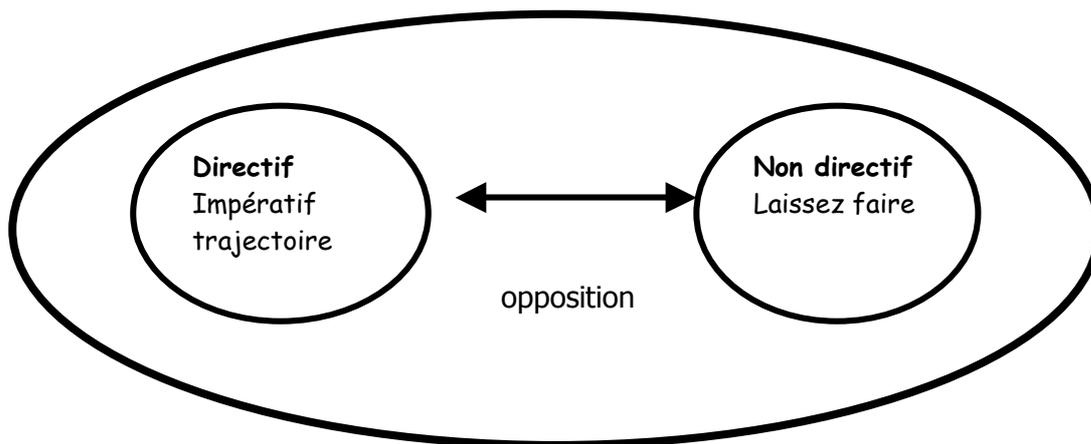
Elle est uniquement possible dans l'univers de l'expert, du pédagogue « qui-sait-tout », dans le mythe du parfait, du total, du fini. Je dirai (par provocation) dans le monde « non vivant ». Etre directif ainsi, c'est être totalement directif, ce qu'on pourrait définir comme « ultra directif ». Cette définition relève de l'« ultra solution » (*watzlawick, P, 1988, comment réussir à échouer, trouver l'ultra-solution, ed Seuil, p 7*). « L'ordre absolu est une ultra-solution » (*Watzlawick, P, 1988, comment réussir à échouer, trouver l'ultrasolution, ed Seuil, p 99*)

3.3 Qu'est ce donc à l'inverse être Non Directif ? Dans le paradigme mécaniciste.

Qu'est ce que le « non » quelque chose ? C'est par définition l'inverse, le négatif, l'anti ?

Comment peut-on être « non français », « non humain », « non-coach » ? Dire que je suis un « non-hippopotame » n'aide guère à me définir ! Même Bachelard ne nous aide guère avec sa philosophie du non ! Dans l'univers mécaniciste, baigné d'une logique dichotomique, il est bien difficile de définir quelque chose « contre », en négatif. L'esprit humain ne peut pas se figurer un manque, un trou sans évoquer de manière prégnante ce qui le construit. En restant dans le paradigme mécaniciste, nous restons forcément dans une précision qui ne semble pas habiter la non directivité.

Car non directif = A directif = aucune direction = laissez faire. Mais est ce vraiment là, le non directif.



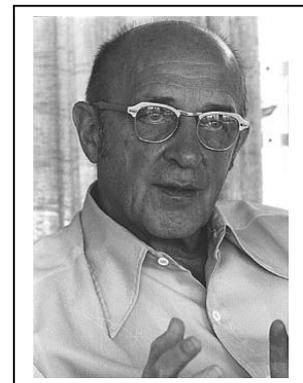
Voyons ce que Carl Rogers a réussi à clarifier et faire apparaître en positif.

3.4 Les principes fondateurs de la Non Directivité

Voyons ce que Carl Rogers a réussi à clarifier et faire apparaître en positif.

3.4 Les principes fondateurs de la Non Directivité

Donc avant de pouvoir interroger la non directivité telle que décrite et vécue par la communauté des coachs, il est nécessaire de reprendre brièvement la théorie de Carl Rogers (1902-1987), psychologue américain, fondateur et pionnier de la non directivité.



3.4.1 C Rogers - psychologie humaniste

Comme tout individu, Carl Rogers est « agi » par le modèle de pensée dont il est le contemporain. Il a donc dû construire son approche dite centrée sur la personne en réaction mais néanmoins à l'intérieur de ce modèle de pensée. Et plus important encore, il a été compris et entendu au travers de ce modèle par nombre de personnes encore maintenant.

Il se base sur les expériences subjectives du patient. Ce sont ses expériences qui comptent. C'est la réalité interne et non externe (environnement) qui détermine le comportement d'une personne. L'expérience interne concerne tout ce qui se passe à l'intérieur d'une personne à un moment donné. Toute cette expérience, consciente et inconsciente, constitue le champ phénoménal d'une personne.

Ce que Rogers défend c'est que chacun possède en soi une tendance fondamentale à réaliser pleinement ses potentialités humaines. La principale condition pour que cela se produise est que la personne bénéficie d'une acceptation de la part de ceux avec qui elle est en relation. Ceci permet alors l'émergence d'une conscience claire et constructive de chaque événement vécu. En psychothérapie, le client à qui est offerte cette acceptation inconditionnelle est peu à peu capable d'élaborer son vécu présent et passé, et de s'en former une représentation adéquate. Il juge par lui-même de la valeur de son expérience quant à son équilibre et son projet personnel, et aborde peu à peu chaque situation nouvelle de façon adaptée et créative.

Rogers est avant tout un pragmatique, guidé en premier ressort par son expérience personnelle, ce qui rend d'autant plus « abordable » son travail car il le « parle » plus qu'il ne le conceptualise. Citons Lhotellier : « Je retiens de ROGERS non pas un langage, mais une pratique et un esprit. ROGERS est un expérimentiel et non

pas d'abord un intellectuel ». (Alexandre LHOTELLIER, *l'approche personnaliste de Rogers et sa nécessité pour le monde de demain*, mars 1997)

3.4.2 Définitions de l'écoute non directive de Carl Rogers

Carl Rogers expose dès 1957 ses idées dans un article intitulé « *the necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change* ». Il a identifié plusieurs facteurs qui favorisent l'évolution de la personne aidée dans le sens de son développement. Il soutient que ces différents éléments induisent une dynamique de changement chez la personne aidée.

3.4.2 1 Mise en contact grâce à la Congruence

la congruence

La congruence est la capacité, pour la personne qui aide, à écouter et à accepter ce qui se passe en elle, à vivre authentiquement la relation d'aide, avec tout ce qu'elle est et ressent. Congruence est le terme que nous avons employé pour indiquer une correspondance exacte entre l'expérience et la prise de conscience. Ce terme peut aussi désigner d'une façon plus large l'accord de l'expérience, de la conscience et de la communication. (Rogers, C, *Le développement de la personne*. Paris, Dunod, 1968, p. 238)

« [...] le thérapeute doit bien vivre sa relation avec son patient et y être parfaitement intégré ». La notion de « congruence » du thérapeute, c'est à dire le fait d'être véritablement lui-même, qu'il appelle également sincérité ou authenticité du thérapeute, renvoie à la conscience que celui-ci peut avoir de la façon dont il vit la relation avec le patient, ou client, et de son attitude à son égard » (1994, *Perspectives : revue d'éducation comparée*, vol XXIV, n°3/4, Unesco, p 429-442)

l'authenticité

Pour que le client puisse développer et accéder à son potentiel, le thérapeute ne doit pas avoir de façade, il doit être vrai et authentique. Le thérapeute doit être conscient de ce qu'il exprime, il doit être capable de gérer ses sentiments, il ne doit pas jouer de rôle. Mais ceci ne signifie pas que le thérapeute doit dire tout ce qui lui vient à l'esprit à propos du client. Selon Rogers, s'il y a des sentiments négatifs à exprimer, il faut les signaler au client, mais de façon modulée. Il faut préciser que si le thérapeute exprime ses sentiments négatifs, c'est pour y travailler. *Pas de ref*

Carl Rogers parle de « pouvoir être authentique (real), de pouvoir être tout proche de ce qui se passe en moi- quoi que ce soit.[...] Au lieu du mot authenticité (realness), j'ai parfois employé le mot congruence[...] l'adéquation au réel, ou authenticité, ou la congruence - peu importe quel terme vous souhaitez employer - est indispensable à une bonne communication, à une bonne relation. » (Rogers, C, 1996, p 224)

« [...] je me présente tel que je suis, lorsque je m'avance sans défense, sans armure, en étant simplement moi. » (Rogers, C, 1996, p 224)

l'engagement

La subjectivité, à laquelle il recouvre, [...] est un accueil progressif (non perfectionniste et crispé) de soi, retentissant développement de la personnalité associé à un accueil plus harmonique et vigoureux d'autrui. (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 165). « Cette invitation à la subjectivité ne saurait être vagabondage laisser-aller sur un marais de "bons sentiments" et de "bonnes intentions", mais bien un embarquement délicat et risqué, ou chaque rencontre et compagnonnage s'annoncent, en soit et pour autrui, en tonalité de devenir. » (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 168)

3.4.2 2 Respect inconditionnel, Estime positive inconditionnelle

La considération positive inconditionnelle, « c'est l'attitude qui consiste à accueillir et accepter chaleureusement autrui comme il est et en totalité ». (Rogers, C, *Le développement de la personne*. Paris, Dunod, 1968, p. 238). « Le thérapeute doit faire preuve d'un respect inconditionnel à l'égard du client ». Rogers précise que « dans la mesure où le thérapeute accepte avec confiance et compréhension toutes les facettes de l'expérience de son client comme éléments intégrants de sa personnalité, il éprouvera à son égard un sentiment de respect inconditionnel ». (1994, *Perspectives : revue d'éducation comparée*, vol XXIV, n°3/4, Unesco, p 429-442)

Le thérapeute ne doit pas évaluer le client, ni le juger. C'est une estime positive. Il doit accepter le client dans sa totalité, dans son intégrité, ne pas rejeter certains sentiments et en accepter d'autres. « [...] l'attitude rogérienne n'est pas une attitude rigide, une attitude de principe, se consolidant confortablement dans un précepte de non-intervention. Elle est au contraire, reliée à une affectivité très chaude, à une confiance probe dans les sentiments (feelings). (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 275).

3.4.2 3 Compréhension empathique - L'empathie et la compréhension

« Le thérapeute doit faire preuve de compréhension empathique à l'égard du système interne de référence de son client, c'est à dire une compréhension avec la personne et non avec le sujet, et s'efforcer de lui communiquer ce sentiment ». Rogers précise : « Ressentir l'univers particulier du client comme si c'était le sien propre, mais sans jamais oublier la restriction qu'implique le « comme si » », c'est cela l'empathie, et elle semble indispensable à la thérapie ». (1994, *Perspectives : revue d'éducation comparée*, vol XXIV, n°3/4, Unesco, p 429-442)

« L'empathie ou la compréhension empathique consiste en la perception correcte du cadre de référence d'autrui avec les harmoniques subjectives et les valeurs personnelles qui s'y rattachent. Percevoir de manière empathique, c'est percevoir le monde subjectif d'autrui "comme si" on était cette personne - sans toutefois jamais perdre de vue qu'il s'agit d'une situation analogue, "comme si". La capacité empathique implique donc que, par exemple, on éprouve la peine ou le plaisir d'autrui comme il l'éprouve, et qu'on en perçoit la cause comme il la perçoit (c'est-à-dire qu'on explique ses sentiments ou ses perceptions comme il se les explique), sans jamais oublier qu'il s'agit des expériences et des perceptions de l'autre. Si cette dernière condition est absente, ou cesse de jouer, il ne s'agit plus d'empathie mais d'identification. » (Psychothérapie et relations humaines. (1962) Vol. 1, p. 197)

Donc c'est la capacité à s'immerger dans le monde subjectif d'autrui pour participer intimement à son expérience, tout en restant émotionnellement indépendant. Comprendre le monde intérieur de l'autre et ne pas juger, comprendre comment il voit les choses, où il en est, quelles sont ses émotions.

3.4.2 4 Centration sur le client (pas laisser faire mais n'explique pas ce que c'est ?)

C'est le client lui-même qui sait ce dont il souffre, dans quelle direction il faut chercher, ce que sont les problèmes cruciaux et les expériences qui ont été profondément refoulées. (Le développement de la personne. Paris, Dunod, 1968, p. 11) ; La centration sur la personne n'existe qu'à positionner la personne en son centre. « L'expérience du centre, c'est l'expérience du sens de l'exister de la personne. Le pouvoir du sens est réapproprié. Aussi ce centre comme pouvoir du sens (comme capacité autodirective (self directed) de la personne) ne peut pas être considéré comme une évidence. Il est sans cesse à reconstruire. La personne n'existe que dans cette unification. » (LHOTELLIER, *l'approche personnaliste de Rogers et sa nécessité pour le monde de demain*, mars 1997)

Et comprend alors comment être centré sur un client, au point juste de la présence distance, c'est aussi être centré sur soi, en « accommodation » souple, et sur tout autre. La vision optimale libre des alternances contradictoires de la vision de soi et d'autrui : en bien et mal, en indifférent ou altérant, en tout ou rien, en subjectif ou en objectif. Et le thérapeute travaille non pas à proposer les verres qui améliorent sa vue à lui, mais ceux qui, après expérimentation, aident le client à retrouver une vue normale, c'est à dire une vue où les différences de plans apparaissent en forme de relief et non pas en trouble insupportable ou en alternance d'exclusivité (par tout ou rien). (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 275)

3.4.2 5 Se refuse à inspirer une direction quelconque à l'autre, pas d'interprétation

L'individu a la capacité et la force pour imaginer, tout à fait sans aide (quite unaided), les pas qui le porteront à une relation plus mure et plus confortable avec sa réalité. (Rogers.C, *client centered thérapy*, in *American Handbook of Psychiatry*, vol 3, 1959, p 193) (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 202). « C'est la découverte d'un sens qui vient de l'intérieur de soi-même, d'un sens qui vient d'une écoute sensible et accueillante à toute la complexité de ce que l'on vit en soi. C'est la charge d'être responsable du « moi » que l'on choisit d'être. C'est aussi reconnaître à propos d'une personne qu'elle est un processus vivant en train d'émerger, et non un produit fini. » (Rogers, C, 1996, p 268)

Il continue : « l'homme est directionnel » « ce que je traduirai par : l'homme est par nature, autodirectionnel et non « réactionnel ». Il a, en lui-même, de quoi s'orienter de façon créatrice pour lui-même, indépendamment des poussées et guidages d'autrui : il n'est pas un « organisme vide » qui réagirait sur des réponses automatiques et des excitations purement externes ; il pèse sur l'environnement selon une direction qui lui est propre. Et cette direction d'accomplissement ne provient pas d'une évaluation intellectuelle, toujours incertaine et sujette à erreur, mais d'une impulsion profonde, explicite quand l'individu fonctionne pleinement, de façon autonome et directe. » (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 182)

« Rogers nous alerte justement sur les impatiences ou les rétractions qui nous prennent en tout rapport, comme en pédagogie ou en thérapie : il ne s'agit pas de deviner ou de pousser autrui, moins encore de le précéder dans ses élaborations existentielles, non plus que de traîner le pas; mais il s'agit de prendre à la lettre, sans la sacraliser, sa parole du moment, d'accompagner sa marche, en devenant pour soi et autrui, à chaque instant, plus réellement soi-même. Il s'agit aussi bien de consentir à sa propre pesée sur le monde, à sa puissance propre, à son pouvoir : mais non pas au point d'enfler et de bloquer notre pression sur autrui, par l'enflure d'un savoir ou d'un rôle englué. » (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 265)

3.4.2 6 Chacun a le potentiel de se développer lui-même

« Rogers conçoit, par suite, que si chaque individu a foncièrement les capacités pour trouver des solutions à ses problèmes, il est prudent de ne pas infléchir mécaniquement, ou réactionnellement, ce que cet individu ressent et élabore originalement à l'intérieur de lui-même. Plus on sait l'être humain fragile et requérant de soin, ayant besoin de beaucoup de chaleur, plus il est prudent de ne pas interférer par une directivité maladroite, excessive, imprudente, sur cet aspect autodirectionnel, sur cette possibilité de réalisation et d'organisation de soi. Il faut pourtant favoriser, par la texture sociale, cette potentialité de croissance comme pour un arbre. » (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 183)

« Plus l'individu s'accepte fini, plus reculent ses limites, plus il apparaît comme un champ d'être toujours en expansion » (P Morel, *le sens de l'existence selon saint Jean de la croix, de T.2, page 91*) (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 167). « Tout organisme est animé d'une tendance inhérente à développer toutes ses potentialités et à les développer de manière à favoriser sa conservation et son enrichissement » (Rogers et Kinget) (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 184)

Jacques Ardoino reconnaît que « l'idée clef de la clinique rogérienne est dans la capacité, ou si l'on préfère, dans le pouvoir, ou dans la « puissance », postulés chez le client. » (Ardoino, J., *Propos actuels sur l'éducation, Gauthier-Villard, Paris, 1967*)

3.4.2 7 Pas centré sur le problème immédiat mais sur sa capacité à résoudre dans le futur

« La conduite n'est pas causée par quelque chose qui est apparu dans le passé. Les tensions présentes et les besoins présents sont les seules choses que l'organisme s'efforce de réduire ou de satisfaire. » (Rogers, C., *client centered therapy, p 492*) (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 188)

Lewin fait remarquer que le « problème » du passé et celui du futur sont contenus dans le champ psychologique qui existe à un moment donné pour un individu grâce aux vues il a, aux symbolisations qu'il se fait, de son futur et de son passé. (De Peretti, André, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 188)

3.4.3 Tableau des critères de l'écoute non directive

Notions	Définitions	Critères
Congruence	Capacité à écouter authentiquement pour être véritablement dans la relation d'aide	Sincère et Authentique , ne joue pas de rôle Sans défense (simplement moi) Ecoute et Accepte ce qu'il se passe en lui (ses sentiments) En adéquation au réel Engagement dans la relation, la rencontre Accueil harmonique et vigoureux d'autrui
Respect inconditionnel	considération positive inconditionnelle	Pas d'évaluation Pas de jugement Accepte avec confiance et compréhension l'expérience de son client Affectivité chaude et confiante
Compréhension empathique	Ressentir l'univers particulier du client comme si c'était le sien propre, mais sans jamais oublier le « comme si » »,	S'efforce de communiquer la confiance Ressens l'univers de l'autre comme le sien propre avec distanciation émotionnelle Comprendre comment l'autre voit le monde
Centration sur le client	positionner la personne en son centre	Laisse au client son libre choix Considère que le client sait dans quelle direction il faut chercher Il sait ce dont il souffre Le praticien est centré sur soi comme sur son client à juste distance
Se refuse inspirer une direction	C'est la charge d'être responsable du « moi » que l'on choisit d'être.	Pas d'aide au client pour imaginer la réalité Le client doit découvrir seul le sens venu de l'intérieur Considéré la personne comme en devenir Ne pousse pas autrui Ne le précède pas Prendre sa parole du moment et l'accompagner
Chacun a le potentiel de se développer lui-même	Chaque individu a foncièrement les capacités pour trouver des solutions à ses problèmes	Ne pas infléchir mécaniquement ce que l'individu ressent ou élabore Favoriser cette potentialité de croissance
Pas centré sur le problème immédiat	Les tensions présentes sont les seules choses que l'organisme s'efforce de réduire ou de satisfaire	Centré sur le présent non sur le passé

Tableau 3 « les critères de l'écoute non directive »

Ce tableau permet de reprendre toutes les notions qui ont été précisées auparavant et d'en donner une lecture synthétique. Cela nous permet dès lors d'avoir accès à des critères précis pour étudier dans le discours des coachs si leur pratique telle qu'ils en parlent se rattachent effectivement à la non directivité. Ce tableau va donner les bases d'une interrogation des pratiques de coachs lors de mon travail d'enquête. En parallèle, ce tableau nous permettra d'identifier les éventuels points communs de la non directivité avec les théories convoquées et d'en apprécier la pertinence.

3.5 La non directivité dans le paradigme biologique

Sans reprendre en détail tous les points développés sur les caractéristiques de la non directivité, nous pouvons clairement signifier son appartenance au paradigme biologique. En effet, lorsqu'on parle d'authenticité, de sincérité, de confiance, d'affectivité, de ressentis, nous ne sommes pas dans un univers rationaliste mais dans une logique du vivant, relevant de l'humain dans sa complexité, sa non-finitude. « Prendre sa parole du moment et l'accompagner » « Considéré la personne comme en devenir » indique qu'il n'y a pas d'objectifs clairement posés mais plutôt une visée avec une élaboration du sens pour le sujet.

Cela induit donc une première remarque. Considérer la non directivité comme une stratégie de laisser-faire stricte semble trahir la pensée de Carl Rogers. Tout concept peut être entendu à l'aulne de sa vision du monde, pourtant faire sens et ne pas trahir son auteur, il est préférable de l'interpréter avec la vision de son auteur. Du moins, dans cette recherche universitaire, ce ne peut être un choix, c'est une obligation éthique. C'est certainement une richesse de la référenciation que je découvre humblement. Cela n'induit pas forcément à l'adhésion à la notion étudiée mais à la plus grande authenticité de sa lecture. Donc la réticence de la pragmatique, femme d'action que je suis, disparaît peu à peu puisque cela n'empêche pas de fait d'être pragmatique. Cela permet d'être une pragmatique « éclairée » ?

Nous sommes donc bien, avec Carl Rogers, dans la logique du reste. Nous allons donc poursuivre notre questionnement autour des autres concepts convoqués (l'espace transitionnel, la résilience, la pahrria ainsi que les dramatiques d'usage de soi, la mêtis et le kairos) afin de mieux cerner en quoi ils se jouent à l'unisson ou non de la non directivité. Est ce un maillage de concepts pertinents au regard du coaching et est-il pratiqué ?

Mais tout d'abord nous allons procéder au même travail de référenciation méticuleux et nécessaire pour identifier les critères de chacun de ces concepts.

Perspectives

Le chapitre suivant va permettre de mieux comprendre chacun des concepts convoqués et d'en dresser une première image. De cette manière, nous aurons enfin le cadre de notre étude et pourrons exploiter les entretiens menés avec les coachs.

Résumé

La non directivité est née d'une réaction à une directivité exacerbée. Carl Rogers l'a définie à travers plusieurs concepts clé :

- ⌘ L'écoute active, la compréhension empathique, la congruence avec ce qu'elle implique d'authenticité et d'engagement
- ⌘ La centration sur le client et le respect inconditionnel lié à une estime positive inconditionnelle
- ⌘ Le refus d'inspirer une direction quelconque car chacun a le potentiel de se développer par lui-même
- ⌘ Une centration sur le présent et le futur, et non sur le passé

La non directivité fait partie du paradigme biologique avec tout une richesse de pratiques diversifiées qui sont en lien et qui peut être constitue un maillage dans la pratique du coaching.

IV AUTOUR DE LA NON DIRECTIVITE ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la non directivité prête à de multiples interprétations et sa pratique demande à être clarifiée. Toujours notre question en guise de fil conducteur : Laisser-faire ? Sinon quoi d'autre ? La notion de paradigme biologique nous a donné une ouverture sur d'autres possibles hors du laisser-faire. Dans cette partie, nous allons explorer des notions qui pourraient donner d'autres éclairages et enrichir la pratique de la non directivité.

Nous explorerons dans un premier temps, les critiques portées par des praticiens de la non directivité qui posent déjà quelques questions, critiques, compléments. Cela nous donnera les premiers éléments pour mieux cerner la pratique de la non directivité et son « positionnement » par rapport au « laisser-faire ». Puis nous aborderons les quelques concepts annoncés qui pourraient être dans l'univers de la non directivité et des pratiques du coaching.

4.1 la NON DIRECTIVITE : limites

4.1.1 La non directivité n'existe pas

« La situation dite "non-directive ne correspond à aucune réalité "non-directive". On peut même dire que les attitudes dites non-directives sont d'une certaine manière encore plus directives que les attitudes dites directives. » L'autre ne peut s'échapper et penser à autre chose pendant que l'on donne quelque chose à faire.

Dans une situation non-directive, on ne peut pas ne pas être pris, impliqué. Personne n'échappe à l'orientation donnée sur le « ici et maintenant ». De même lors d'un entretien de type rogérien, « On est, quoiqu'on en dise, directif : le fait d'être le reflet de ce que dit et ressent l'autre l'oriente à poursuivre dans une certaine direction ; le fait d'émettre un reflet, une reformulation synthétique, même entièrement fidèle, si cela peut se produire, agit comme une pression, une influence sur l'autre, un facteur d'orientation : pourquoi est-ce que mon psychothérapeute rogérien me dit ça maintenant ? Les interventions miroir soulignent, médiatisent, orientent le discours de l'autre, qui peut toujours se demander : pourquoi est-ce que l'autre me répète ça maintenant... alors qu'il aurait préféré fuir ou digresser ailleurs.[...] Personne ne peut réellement échapper à la situation anxiogène et impliquante qui est engendrée par une attitude dite non-directive. D'autre part si l'on souhaite avoir une attitude de laisser-faire, nommons la comme telle, plutôt que la masquer sous le vocable noble et ambigu de non-directivité. » (Sirota, A, oct 1972, *Quelques malentendus à propos de la non directivité, Instructeurs n° 76*). André Sirota va même plus loin puisqu'il affirme tout net que « nous croyons avoir démontré que la notion de non-directivité ne correspond à aucune réalité, et donc que la non-directivité n'existe pas ». (Sirota, A, oct 1972, *Quelques malentendus à propos de la non directivité, Instructeurs n° 76*). Peut-on aller jusqu'à parler de « NDI, non directivité intervenante », expression inventée par Michel Lobrot dans les années 70 ? « S'il [Masson reconnaît en Rogers un être « gentil, plein de compassion, secourable », s'il loue même son « désir sincère de ne pas faire intrusion dans le processus de pensée de son client », il le désigne néanmoins comme « despote bien veillant » : car la nature de toute thérapie pour Masson, quelles que soient les précautions prises, ne peut que « déformer la réalité du client ». (De Peretti, A, 1997, p 265)

Cette critique montre bien la confusion qui peut naître de vouloir étudier une notion dans un paradigme qui lui est étranger. La critique d'André Sirota est tout à fait pertinente si on cherche à étudier de la non directivité dans une vision purement rationaliste. Dans le paradigme biologique, les choses ne se posent pas en ces termes à mon sens. Sirota nous laisse dans un univers dichotomique ou soit je commande, soit j'ignore et laisse faire. Dans le biologisme, c'est un monde de nuance, ou rien n'est tranché, définitif et tout est interdépendant, fonction de la nécessité, de la rencontre avec l'Autre. Donc bien qu'elle soit fondée, cette critique perd de son impact dans l'univers holistique, même si elle a le mérite de rappeler en alerte les débordements réels et quotidiens d'une non directivité mal comprise.

4.1.2 Dénier de la crise, du conflit

« Sous la couche de comportement superficiel contrôlé, sous l'amertume, sous la blessure, il y a un moi qui est positif, et qui est sans haine. » (Rogers, R, 1970, p 83) « La tendance la plus profonde, la caractéristique la plus fondamentale, semble être la tendance sociale : ainsi que l'indique le fait que, si une relation non menaçante est offerte, comme en thérapie, et peut être perçue comme sûre, les individus tendent invariablement à entrer en elle » (De Peretti, A. 1997, p 180). Il faut beaucoup d'esprit pour accepter de ne pas se défendre par du « brillant » ou du conflit fracassant. Rogers nous rappelle que le sérieux d'un projet se fonde sur la simplicité, laquelle débusque le simplisme aussi bien que la volonté d'importance ou de domination. « Quand le but est plus modeste et qu'il est d'aider l'individu à se libérer pour qu'il puisse décider de ses problèmes à sa manière, alors les qualités nécessaires au psychologue sont réduites à des dimensions humaines » (Rogers.C, la relation d'aide, p 262) ». (De Peretti, A. 1997, p 267)

Pourtant nous sommes en droit de se demander, comme Rollo May le reproche affectueusement à Rogers « La thérapie ne joue t'elle pas avec le fait de ne pas affronter les sentiments haineux, négatifs, hostiles des clients, c'est à dire le mal » ? (De Peretti, A. 1997, p 265)

Rogers n'intègre pas le fait que, bien que la nature de l'homme soit la bonté innée (que nous ne remettons pas en cause), l'harmonie ne s'acquiert que de haute lutte et non pas sans avoir à affronter quelques crises.

En effet Rogers ne prend pas en compte le conflit, voire le refuse et tente de diminuer au mieux les frustrations, causes d'agressivité. « Le conflit n'est pas mobilisé comme concept fondateur, il est marginalisé et n'a plus de rôle explosif. Pourtant ce n'est qu'à travers la crise que je peux renaître de mes cendres » (Cornaton, 1975, p151) Pierre Kaufmann demandait : « [...] si l'engluement dans des théories ne procède pas d'une fuite fondamentale qui permet de cacher les vrais conflits sous des faux conflits délibérément investis sur les lieux sociaux. » (Kaufmann.P, Kurt Lewin, Vrin, 1968, Paris, p 179).

Or toute difficulté, tout désagrément sont bienvenus ou devraient l'être car l'obstacle engendre l'expérience et permet « d'atteindre sa fin personnelle, l'intégrité et la plénitude de son expérience propre ». Le conflit est créateur, source de changement. Le conflit permet le travail sur le sens des choses. Et le conflit n'a pas à être exclusivement compris dans son jaillissement émotionnel excessif de crise. L'aborder permet peut être justement de le réduire à son éruption en temps de crise.

Ce reproche sera intéressant à aborder dans la pratique du coaching et d'étudier comment se positionne le praticien : dans le refus du conflit ou dans le « travail du sens en conflit ». Encore une fois l'inscription paradigmatique éclaire ces positions. Dans le monde mécaniciste le conflit est « armé » alors que dans le paradigme biologique, il est « crise de croissance ». Cela interpellera une notion comme la parrhêsia avec son Dire Vrai qui peut amener la crise, jusqu'à la rupture avec l'autre.

4.1.3 Refus de la figure d'autorité

Rogers refuse l'autorité et met l'intervention du praticien au même niveau que l'autre. Un tel positionnement réfute que la figure d'autorité soit nécessaire dans la construction identitaire de la personne. Il confond autorité et violence. De plus il faut prendre en compte qu'en fait le praticien est une « figure d'autorité » de fait mais « perverse » car non nommée. « Celui qui sait n'a plus besoin de montrer exagérément son autorité. Il s'impose naturellement. [...] Existe-t-il une attitude plus contraignante, finalement plus autoritaire, que celle-ci ? » (Cornaton, 1975, p135). Ce type d'interrogation prend un sens tout à fait différent selon son paradigme de référence. La résilience en a une vision bien spécifique, puisqu'elle prône que dans la relation à l'autre, être figure d'autorité est source de reconstruction du sujet !

4.1.4 Pari que l'autre à la compétence de s'en sortir seul

Carl Rogers suppose que le client « posséderait totalement la possibilité de se diriger alors qu'il sait que le client, puisqu'il est venu le trouver, ne possède précisément pas encore l'aptitude à s'auto-diriger ? Cette certitude lui suggère « le refus de donner une direction quelconque, un conseil appesanti au client. [...] elle est un pari de départ, toujours difficile à vivre, et en même temps elle se vit expérimentalement comme une certitude. Il y a une opposition, une tension importante. » (De Peretti, A. 1997, p 275)

4.1.5 Pousse à l'auto exclusion ou l'auto intégration

« [Carl Rogers] survalorise les émotions, les sentiments, le ressenti comme si le problème de l'homme était de faire concorder ses émotions et de bien les vivre. Mais ne pas prendre en compte l'aspect social de l'homme, cela conduit à l'auto exclusion ou l'auto intégration. Il crée un espace temps hors norme et contrainte sociale. » (Cornaton, 1975, p120). Michel Cornaton parle d'« une rupture avec le réel, une protection contre l'extérieur, un repli et un radotage en vase clos dans un milieu artificiellement simplifié. » « Cela n'aboutit qu'à une mise à la marge » (Cornaton, 1975, p139).

4.1.6 Ne prend en compte que l'expérience immédiate

La non directivité ne prend pas en compte le temps. « Dans le 'ici et maintenant' de la non directivité, seul le présent existe, un présent sans relation avec le passé. [...] C'est la négation même du mouvement ». (Cornaton, 1975, p154). Cela pose la question de la place de l'histoire de la personne dans son rapport au praticien et à lui-même. Cela sera intéressant de le mettre en regard de l'ergologie et la notion de dramatique d'usage de soi.

4.1.7 Récapitulatif et questions soulevées et liens avec la pratique de la non directivité

Voici les points clés qui guideront notre lecture des dires sur leurs pratiques des coachs. Ils seront mis en lien avec les autres concepts évoqués afin d'y trouver des communautés, des liens ou des exclusions. Le travail de lecture se fera en explicitant dans quelle logique une cohérence se fait jour.

Questions à approfondir sur la non directivité

Non directivité « directive »	<ul style="list-style-type: none"> - Ne permet pas à l'autre d'être dans autre chose, ailleurs - N'affiche pas sa directivité - Emmène et oriente par des reformulations - Despote bienveillant - Déforme la réalité du client - Ne fait pas de laisser faire
Déni de la crise, du conflit	<ul style="list-style-type: none"> - Cherche à résoudre toutes les situations par la bienveillance, l'écoute et la simplicité - N'affronte pas les sentiments haineux, négatifs, hostiles - N'accueille pas les conflits
Refus de la figure d'autorité	<ul style="list-style-type: none"> - Refuse de se poser en autorité de fait - Joue un rôle de figure d'autorité non nommé
l'autre peut s'en sortir seul	<ul style="list-style-type: none"> - Ne dirige pas - Ne conseille pas - N'impulse rien volontairement et consciemment
Espace temps hors norme et contrainte	<ul style="list-style-type: none"> - Survalorise les émotions, sentiments, le ressenti - Valorise l'objectif de bien vivre ses émotions - Dévalorise l'aspect social de l'homme
ne prend en compte que l'expérience immédiate	<ul style="list-style-type: none"> - Prend en compte et travail le présent (ici et maintenant) - Ne s'intéresse pas au passé, à l'histoire

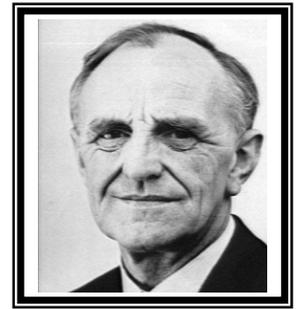
Nous voyons bien que le conflit paradigmatique se révèle dans toute sa force à travers ces quelques points.

Sommes-nous dans l'univers de la maîtrise avec cette « directivité non directive » ? Où se situe le rapport au temps ? Est ce ainsi que les coachs pratiquent la non directivité ou tel le phénix, renaît-elle de ses cendres et sous d'autres aspects ?

Après avoir étudié les autres concepts, nous pourrions tenter d'en dégager quelques lignes de force, quelques pratiques communes ou non et de les questionner au regard de la pratique des coachs.

4.2 Espace Transitionnel de Donald Woods Winnicott

Première pierre à l'édifice de la non directivité dans le paradigme biologique. Comme nous l'allons voir, le lien possible serait sur les notions d'écoute authentique, sans jugement, avec une considération positive inconditionnelle. Toutefois l'approche de Winnicott enrichit considérablement cette réflexion sur un espace d'intimité protégé en y ajoutant la notion d'espace transitionnel. La théorie de l'objet et de l'espace transitionnel inventée par Winnicott est issue de la culture psychanalytique et donc se conçoit à partir du vécu de l'enfant.



4.2.1 Phénomènes transitionnels

- « La mère [c'est-à-dire lorsque la mère est "suffisamment bonne" (*good enough*), (entendez : suffisamment mauvaise)] a pour tâche de désillusionner l'enfant petit à petit » « de façon à l'amener peu à peu au contact avec la réalité », mais elle n'y réussira que dans la mesure où elle lui aura donné tout d'abord assez de possibilités d'illusion » (Winnicott, 1951, p. 120). . « L'enfant a besoin que sa mère soit attentive à lui. Cette illusion est fondamentale car on ne peut pas faire le deuil de quelque chose que l'on n'a pas eu. Winnicott parle de la mère c'est au sens de l'environnement, ce qui offre la sécurité de base. L'enfant doit avoir confiance en l'environnement. » (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122)
- « Il désigne par ailleurs sous le terme de phénomènes transitionnels les processus qui se déroulent dans l'aire d'illusion et qui conduisent l'enfant à " accepter les différences et les similitudes » (Winnicott, 1951, p.114).
« Puis, peu à peu, l'environnement qui sert de support au moi est introjecté » (Winnicott, 1958, p. 213). « Cette progressive acquisition de l'indépendance n'est pas monotone, c'est un progrès chaotique. » (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122)

4.2.2 L'objet transitionnel est un "objet vague", au sens de Peirce, « parce qu'il ne se situe pas dans "un autre espace" que celui de l'enfant ou celui de la mère, laquelle, précisément, devient incarnation de l'autre.

Si l'enfant peut se fier à son entourage, alors l'espace transitionnel peut devenir espace potentiel, espace d'invention, espace de création, matrice du fantasme. » (Roulot, D, Contact et rupture ou Rupture et contact, Clinique de La Borde)

4.2.3 Espace transitionnel : ni intérieur, ni extérieur

- « Dans la vie de tout être humain, il existe [...] l'aire transitionnelle d'expérience à laquelle contribuent simultanément la réalité intérieure et la vie extérieure. Cette aire n'est pas contestée car on ne lui demande rien d'autre sinon d'exister en tant que lieu de repos pour l'individu engagé dans cette tâche interminable qui consiste à maintenir à la fois séparées et reliées l'une à l'autre réalité intérieure et réalité extérieure » (Winnicott, Jeu et réalité, P. 75)
- L'espace transitionnel, dit Winnicott, n'est ni intérieur, ni extérieur. « Mais non pas au sens du "ni A, ni non-A" de l'aliénation. Cet espace transitionnel ni intérieur, ni extérieur, participe en fait des deux. L'objet transitionnel est le symbole de la rupture en action, alors même qu'il semble dénier cette rupture et représenter une jonction. Winnicott appelle l'espace transitionnel : point de fusion-séparation. Il est aussi l'espace de l'illusion » (Roulot Danièle, Contact et rupture ou Rupture et contact, Clinique de La Borde)
- « C'est dans ce contexte que vont pouvoir apparaître et se développer les phénomènes transitionnels. [...] Il s'agit de phénomènes qui n'appartiennent ni à la réalité intérieure ni à la réalité extérieure, c'est une des raisons pour lesquelles ils sont qualifiés de transitionnels. [...] il s'agit avant tout d'un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue ; ce qui s'oppose à un tel mode de perception, c'est une relation de complaisance soumise envers la réalité extérieure : le monde et tous ses éléments sont alors reconnus mais seulement comme étant ce à quoi il faut s'ajuster et s'adapter ». (Winnicott, D, Jeu et réalité, p.91-92.). L'espace potentiel a pour but la reconnaissance des objets « non-moi ». « C'est un espace d'illusion, un espace paradoxal, qui se situe entre la réalité externe et

interne, entre le subjectif et l'objectif [...]» (Rabain J-F, 2000). Ces processus transitionnels sont nécessaires pour apprivoiser l'éternel conflit entre ce qui est objectivement perçu et ce qui est subjectivement conçu. (Vézina, J-F, La ficelle virtuelle, Salaberry, Québec, Canada)

Cet espace transitionnel, c'est ce lieu où je peux exister indépendamment du regard de l'autre tout en ressentant sa présence. C'est un espace de confiance. Exister dont l'origine vient du mot latin : *sistere* c'est à dire être placé. Exister c'est avoir une place, sa place...son espace transitionnel. Exister c'est prendre sa place. (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122) Dans « Jeu et Réalité », Winnicott parle d'un « voyage » qui conduit le petit enfant de la subjectivité à l'objectivité. (Winnicott, D, Jeu et réalité, p. 14.).

Quand le Surmoi, face aux exigences trop sévères de l'environnement de l'homme moderne, tombe d'accord avec le Moi que "la réalité exagère", il permet cette solution, variante spatialisée, du mécanisme de l'humour. On tourne en dérision une société déréalisante par la réalisation d'une réalité à soi. (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122)

4.2.4 Espace transitionnel : notion de « holding » (soutien)

« L'être humain a besoin dans son histoire d'un environnement suffisamment bon et adapté pour se développer. « La psyché n'est pas toute-puissante dans son processus représentatif, elle n'est pas d'emblée autonome. Elle dépend des conditions de l'environnement. » (Rabain J-F, 2000)

« Winnicott établit une équivalence entre la fonction de l'analyste et les soins maternels. D. W. Winnicott a suggéré que face aux échecs du développement émotionnel primitif l'analyste peut offrir à l'analysant la possibilité de réparer ces déficiences. Les analysants ont besoin de passer par une expérience affective concrète qui leur permette de régresser afin de prendre un nouveau chemin (" Les formes cliniques du transfert ", 1955-1956). [...] D. W. Winnicott pense que si l'analyste procure à l'analysant des conditions extérieures favorables, sous forme d'un équivalent des soins maternels primaires, cela permettra au désir de grandir de reprendre le dessus. ». (Dubarry, C, oct 1998, Le découvert, Drôle d'endroit pour une rencontre, Paris)

Ce sont ces capacités, ce goût ludique, rebelle et insolent du désir bien clairement observable et perceptible chez l'enfant (l'humain) en bonne santé que les expériences de découvert sont venues "abîmer", effacer, ruiner. (Dubarry, C, oct 1998, Le découvert, Drôle d'endroit pour une rencontre, Paris)

L'espace potentiel se veut « lieu de la fantaisie et de la créativité » (Deleuze, G, 1953, Empirisme et subjectivité, Paris, P.U.F., p. 3.) qui l'amènent progressivement vers l'état d'une personne indépendante ayant le sentiment d'être réelle et « ... que la vie vaut la peine d'être vécue. » (Winnicott, Jeu et réalité, p. 91). L'espace potentiel, lieu de la créativité et de l'expérience culturelle, c'est-à-dire en fin de compte, le lieu qui signe l'humanité de l'humain. (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122)

En parlant à des assistantes sociales, Winnicott disait « on peut décrire votre fonction en terme de soins maternels, c'est à dire en terme d'un encouragement aux processus de maturation. L'intégration a, à cet égard, une importance vitale et votre travail neutralise largement les forces de désintégration existant chez les individus, dans les familles, et dans certains groupes sociaux déterminés. » (David & Wallbridge, 1992)

4.2.5 Espace transitionnel : notion de jeu

Le jeu occupe un plan privilégié puisqu'il est au centre de ce que Winnicott définit en terme de 'phénomènes transitionnels'. La notion d'espace de jeu est cette aire intermédiaire entre le dedans et le dehors, entre la réalité psychique interne et la réalité matérielle, c'est l'aire de l'illusion créatrice qui permet à l'enfant de passer de l'objet subjectif à l'objet objectif en passant par l'objet transitionnel. . (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122) Le but du jeu, pour Winnicott, est d'atteindre une évolution capitale.

4.2.6 Espace transitionnel : Vrai self, Faux self

L'idée du faux self est liée à l'échec de l'expérience du jeu et du contre-jeu maternel, qui compromet la transition. L'opposition entre les deux modes de vie découle de la relation entre le vrai self et le faux self, entre avoir le sentiment d'être vivant, de croire en la vie et la voir de manière créative d'une part, et d'entretenir une relation de soumission complaisante, sans créativité, avec son environnement d'autre part. » (Winnicott, Jeu et réalité, p 91-92.). Ainsi, le faux self est une défense, défense à un défaut d'identification.

« On peut ainsi suggérer que des "moi" synthétiques se forment initiant des liens synthétiques ». (Vézina, J-F, La ficelle virtuelle, Salaberry, Québec, Canada).

4.2.7 Ecoute

La retenue du thérapeute indispensable n'est "juste" qu'à se tenir, autant que faire se peut, sur la crête étroite, sur la ligne précaire d'un équilibre entre deux "trop", celui de trop y faire écho, de trop exposer sa propre nudité traumatique, ce qui répèterait le trauma une fois de plus, et celui de trop retenir cet écho, réimposant à l'analysant une expérience de fin de non-recevoir, une nouvelle exclusion du cercle de l'humain. La "crête" tend par contre à aménager un échange transitionnel conciliant, introjectant l'éprouvé partagé de ces affects et émotions douloureuses, (réhabilitation parmi les humains) et la retenue ajustée de l'analyste qui leur transmet ainsi la condition nécessaire de cette reconnaissance ; un procès d'élaboration et transcription qui invente et voile la nudité du découvert. (Dubarry, C, oct 1998, Le découvert, Drôle d'endroit pour une rencontre, Paris)

4.2.8 Récapitulatif et questions soulevées et liens avec la pratique de la non directivité L'Espace Transitionnel

Aire intermédiaire d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Pose un cadre - Notion du jeu qui conduit de la subjectivité à l'objectivité par la symbolisation qui implique la transitionnalité - Favorise le jeu, le « comme si », espace d'illusion
Environnement bon	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un Espace de confiance sécurisant - Favorable au développement - Facilitateur - Espace d'échange transitionnel conciliant
Acceptation	<ul style="list-style-type: none"> - Accepte le progrès chaotique - Accepte le faux self tout en privilégiant le vrai self avec les deux qui se chevauchent - Accepte le paradoxe et tolère qu'il soit non résolu
Ecoute	<ul style="list-style-type: none"> - Retenue ajustée à la situation - Partage d'affects et émotions - Reconnaissance de l'autre

L'espace transitionnel est bien ancré dans le paradigme biologique avec ce présupposé que ce qui ne s'est construit enfant peut être malgré tout être « retravaillé » et n'est déterminé une fois pour toute. Cela rejoint l'univers de la résilience.

Par rapport à la non directivité, les deux théories relèvent de la même vision du « toujours possible » et de confiance dans le potentiel de la personne. Pourtant Carl Rogers réfute le phénomène de transfert et contre transfert en le minimisant donc on ne peut que l'imaginer rétissant à cette idée « d'offrir à l'analysant la possibilité de réparer ces déficiences. » du fait du lien avec le professionnel accompagnant.

4.3 Résilience de Boris Cyrulnik

Deuxième pierre à l'édifice de la non directivité dans le paradigme biologique. Le lien entre résilience et non directivité est fort avec son parti pris d'acceptation inconditionnelle et d'écoute clinique. Par contre, la résilience parle de tuteur de résilience, avec un praticien figure d'autorité très présent ce qui va à l'encontre des choix affirmés par Carl Rogers. Nous allons aller un peu plus dans le détail de cette notion issu du paradigme mécaniciste.



4.3.1 Une définition de la notion

Le lexique de l'industrie et des techniques désigne la résilience comme l'aptitude d'un matériau à reprendre sa structure après un choc. « Le mot "résilience" vient du latin et signifie "ressauter". Non pas ressauter à la même place, comme si rien ne s'était passé, mais ressauter un petit peu à côté pour continuer d'avancer... » (<http://www.lavoixdunord>) « Il s'agit donc de quelque chose de dynamique, et non point de la simple résistance au choc, comme l'indique la définition initiale du terme, issu de la physique. » (GUEDENEY, A, 1998, "Les déterminants précoces de la résilience" in "Ces enfants qui tiennent le coup" Sous la direction de Boris Cyrulnik Hommes et perspectives avril 1998 P. 13).

« C'est un processus d'auto guérison et de résistance aux maladies, et en particulier aux maladies mentales », explique le psychiatre nordiste Jean-Luc Roelandt. « La résilience sera définie ici comme la capacité pour un sujet confronté à des stress importants au cours de son existence de mettre en jeu des mécanismes adaptatifs lui permettant non seulement de «tenir le coup» mais de rebondir en tirant un certain profit d'un tel affrontement. » (<http://www.acsm-ca.qc.ca/virage/dossiers/la-resilience.html>)

"La Résilience définit la capacité à se développer quand même, dans des environnements qui auraient dû être délabrants." (Docteur BORIS CYRULNIK Psychiatre Directeur d'enseignement en éthologie à la faculté des lettres et des sciences humaines de Toulon)

4.3.2 Les facteurs de protection

"La résilience englobe deux concepts fondamentaux : le risque et les facteurs de protection.

Le risque inclut les caractéristiques de l'individu ainsi que le milieu.

Les facteurs de protection pourraient inclure les compétences, les facteurs de personnalité et les mécanismes de soutien ambiants qui contribuent à la résilience. Ces facteurs agissent comme un tampon et procurent un réservoir de ressources qui permet de faire face efficacement au stress (Mangham et coll, 1995)."

Trois grandes catégories de facteurs de protection contribuent à la résilience des individus :

les facteurs individuels

les facteurs familiaux

les facteurs de soutien. »

(Intervention du Docteur Isabelle Ferrand, Psychiatre, Chef du Service de Psychiatrie, Hôpital Cochin)

4.3.3 La résilience et l'importance de l'environnement

Les écrits sur la résilience reconnaissent cependant de plus en plus le rôle de l'environnement et des systèmes avec lesquels l'enfant interagit dans son développement psychologique." (*L'écologie humaine et sociale de la résilience* Esther Ehrensaft, M.Ps. et Michel Tousignant, Ph.D. Laboratoire de recherche en écologie humaine et sociale, Université du Québec à Montréal) « L'écologie sociale part du postulat que le développement résulte d'une interaction entre divers niveaux de systèmes, soit l'ontosystème (les caractéristiques internes), le microsystème (la famille), l'exosystème (la communauté) et le macrosystème (la culture, le système politique) » (Bronfenbrenner, 1979).

(Ehrensaft, E & Tousignant, M, *L'écologie humaine et sociale de la résilience*) « Les personnes résilientes font face aux traumatismes de leur vie en puisant dans leur propre potentiel de créativité et d'adaptation. Ces personnes "tricotent" leur résilience avec patience et ténacité à la recherche de gestes de solidarité. Ainsi, la résilience ne se construit pas seulement à l'intérieur de la personne, ni exclusivement grâce à son entourage, mais par un entremailage serré entre les deux. Les facteurs de résilience procèdent donc à la fois du ressort psychologique et social. Ainsi le passage de la blessure à la résilience se façonne par les différents appuis que cette personne recevra du tissu social et surtout par la possibilité qu'elle aura d'être comprise et acceptée dans son histoire.» (<http://www.hcuge.ch/dmc/125/resilience.html>). « Ce qui compte alors, c'est l'existence d'un lien d'attachement, d'une base sûre, qui assure un certain rapport avec la réalité, que vous n'êtes pas le seul à penser que tout cela n'est pas normal. La capacité de résilience apparaît donc liée à un attachement sûr. » (GUEDENEY, A, 1998, "Les déterminants précoces de la résilience" in "Ces enfants qui tiennent le coup" Sous la direction de Boris Cyrulnik Hommes et perspectives avril 1998 P. 13).

4.3.4 Les tuteurs de résilience

« Je crois qu'il est possible de construire la notion d'espoir appris " : il est possible de reconnaître la blessure de l'enfant comme de l'adulte, la douleur de sa situation, tout en lui affirmant qu'il peut se sortir

de cette situation, réussir. Nous participons aux développements des autres, à notre insu. De tous petits signes peuvent se transformer en cadeaux énormes.»(Julien Cohen-Solal) C'est être un tuteur de résilience, si précieux et si rare. « La qualité de notre intervention professionnelle peut dépendre de la qualité du regard que nous posons sur l'autre. [...] Il s'agit de ce regard positif sur l'autre. C'est donner du lien. [...] C'est aussi contribuer à la découverte du sens, qui passe souvent - mais sans exclusivité- par une foi religieuse non sectaire, par l'expression artistique, ou à un niveau plus pragmatique par un projet qui nous fait sortir de notre ego. C'est donner du sens. Ces deux facteurs, en résumé le lien et le sens, constituent dans beaucoup de cas le fondement de la résilience. » (Vanistendael, S, 2002, *la résilience, un regard qui fait vivre*, n° 10/10 BICE, www.bice.com)

«Une âme saine dans un corps sain. Cela est beau, mais encore borné et commun. Ce qu'il y a dans l'homme de plus vaste, de plus ouvert, de plus héroïque, de plus subtil, de plus délicatement noble et vibrant, c'est une âme saine dans un corps malade. Une âme qui résiste à la contagion de la détresse vitale et dont la santé, sans cesse conquise à la pointe de l'épée, est le fruit tendre et saignant d'une victoire.» (Gustave Thibon, *L'Échelle de Jacob*)

4.3.5 Récapitulatif et questions soulevées et liens avec la pratique de la non directivité

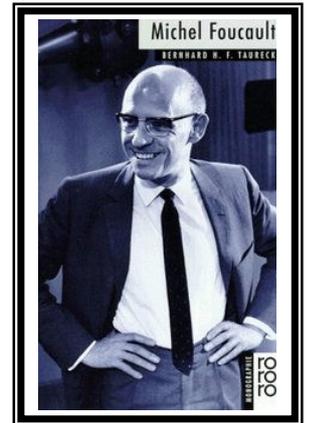
La Résilience

Acceptation	<ul style="list-style-type: none"> - Acceptation fondamentale de l'histoire de l'autre - Donner la possibilité d'être compris et accepté dans son histoire, aider à la mise « en sens »
Espace de parole libérante	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre de parler la situation en situation de non jugement - Mettre une signification parlante et libérante pour l'autre - Mettre en jeu des mécanismes adaptatifs
Offrir la confiance et la présence	<ul style="list-style-type: none"> - Donner confiance en soi - Etre un facteur de soutien, un tuteur de résilience qui permette un lien d'attachement sûr
Offrir la présence	<ul style="list-style-type: none"> - Accepter le lien d'attachement « sûr » dans le temps - Etre présent

En reprenant les critères « marquants » de la résilience, nous pouvons constater des présupposés similaires comme « l'acceptation fondamentale de l'autre », « un espace de non-jugement », « confiance ». Est novateur l'idée de « lien d'attachement sûr » qui pourrait relier à l'idée d'être congruent, investi dans la parole de l'autre comme nous l'indique cet extrait : « reliée à une affectivité très chaude, à une confiance » (De Peretti, A, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 275) mais qui pourrait aussi être opposer par certains aspects à l'idée de d'empathie avec l'idée de « comme si » où la distance doit être maintenue clairement. La résilience me semble très nettement marquée par le sceau du paradigme du vivant car il faut admettre que 2 et 2 ne sont pas forcément 4, que ce qui est cassé, marqué dispose d'une renaissance possible. Dans l'univers déterministe où les choses se façonnent, cela apparaît comme bien trop fantaisiste.

4.4 Parrhêsia de Michel Foucault

Troisième pierre à l'édifice de la non directivité dans le paradigme biologique. La notion du Dire Vrai est tout aussi interpellant pour la non directivité. Le Dire Vrai implique un risque dans la relation, un possible conflit qui n'est pas « assumé » dans la non directivité. A l'inverse la notion d'authenticité, de congruence de soi à soi-même et à l'autre est totalement en adéquation. La notion d'engagement pourra être mise en lien avec l'engagement du tuteur de résilience. Enfin nous découvrirons la notion d'habileté (Mètis) et du Kairos en harmonie avec les concepts de l'ergologie.



4.4.1 Le dire Vrai

Parrhêsia signifie étymologiquement **Tout-Dire**

Tout dire de la Vérité - le rien caché

Cela recouvre les notions de Franc-parler, liberté de parole, franchise « Ce dont il est question fondamentalement, c'est ce qu'on pourrait appeler, d'une façon un peu impressionniste : la franchise, la liberté, l'ouverture, qui font qu'on dit ce qu'on a à dire, comme on a envie de le dire, quand on a envie de le dire et dans la forme où l'on croit qu'il est nécessaire de le dire. » (Foucault, M. 2001, p 350) Elle implique un minimum de courage car à minima il existe le risque de défaire, de dénouer la relation à l'autre.

« La parrhêsia est l'instrument de cette transmission, qui ne fait rien d'autre que faire jouer, dans toute sa force dépouillée, sans ornement, la vérité du discours vrai. » (Foucault, M. 2001, p 366)

C'est ce qui va définir la parrhêsia comme une pratique spécifique, comme une pratique particulière du discours. La parrhêsia recouvre deux notions :

- ⌘ lien fondamental entre la vérité dite et la pensée qui l'a dite
- ⌘ mise en question du lien entre les deux interlocuteurs

Il faudra en disant la vérité qu'on ouvre, qu'on instaure et affronte le risque d'affronter l'autre, de blesser l'autre, de l'irriter, de le mettre en colère et de susciter de sa part un certain nombre de conduites qui peuvent aller jusqu'à l'extrême violence. C'est donc la vérité dans le risque de la violence.

4.4.2 L'autonomie du sujet : Souci de soi et processus de subjectivation

« Elle ne cherche pas à maintenir ce dernier dans une dépendance, mais elle a pour but de garantir finalement l'autonomie de celui qui reçoit le discours. » (Legrand, S, 2001, Présentation de l'ouvrage de Michel Foucault, L'herméneutique du sujet) « Le but final de la parrhêsia, ce n'est pas de maintenir celui auquel on s'adresse dans la dépendance de celui qui parle. L'objectif de la parrhêsia, c'est de faire en sorte que celui auquel on s'adresse se trouve, à un moment donné, dans une situation telle qu'il n'a plus besoin du discours de l'autre. Et comment, et pourquoi n'a-t-il plus besoin du discours de l'autre ? Précisément, parce que le discours de l'autre a été vrai ? C'est dans la mesure où l'autre a donné, transmis à celui auquel il s'adressait un discours vrai que celui-ci peut alors, intériorisant ce discours vrai, le subjectivant, se passer de ce rapport à l'autre. La vérité, qui passe de l'un à l'autre dans la parrhêsia, scelle, assure, garantit l'autonomie de l'autre, de celui qui a reçu la parole par rapport à celui qui l'a prononcée. » (Foucault, M, 2001, p 262-263) « C'est cette liberté de jeu [...] qui fait que dans le champ des connaissances vraies on va pouvoir utiliser celle qui est pertinente pour la transformation, la modification, l'amélioration du sujet. Et vous voyez que dans [le cadre de] cette parrhêsia, qu'il revendique [...] en tant que quelqu'un qui connaît la nature mais qui n'utilise cette connaissance de la nature qu'en fonction de ce qui sera utile au sujet, usant de cette liberté de parole. » (Foucault, M, 2001, p 232)

« Bien sûr dans la parrhêsia, il s'agit aussi d'agir sur les autres, non pas tellement d'ailleurs pour leur commander quelque chose, pour les diriger ou les incliner à faire telle ou telle chose. Il s'agit fondamentalement d'obtenir, en agissant sur eux, qu'ils arrivent à se constituer, à eux-mêmes, par rapport à eux même, une relation de souveraineté [...]. » (Foucault, M, 2001, p 368-369)

« La question est celle de ce qu'on peut faire de sa vie, de sa vie prise comme matériau d'un travail possible, [...] des exercices qui peuvent nous transformer, et enfin elle est celle des règles de conduite qu'il faudrait

adopter. Le souci de soi met donc bien l'accent sur le processus de subjectivation, mais cette subjectivation à son tour requiert, pour s'exercer, des discours vrais, des structures de vérité. Cet enveloppement pratique de la vérité et de la subjectivité » (Gross, F, 1999, *Le Soi Éthique et le Sujet Moral Le Dernier Foucault*, V Congreso Nacional de Filosofía. U.C.V. , Caraca)

4.4.3 Ecoute du parrhêsiste

« Il ne s'agit pas d'un discours de vérité sur le sujet, mais d'une incorporation du vrai par le sujet. Précisément parce que ce n'est pas le sens qui est fondamental, mais la capacité qu'a le sujet de s'incorporer le vrai.. Il faut donc élaborer toute une technique de l'écoute, liée à un devoir de silence, à une certaine posture du corps, [...]. Cette technique permettra à l'auditeur de ne pas être captivé par la manière de dire mais par ce qui est dit, de ne pas se fixer sur ce qui permet de dire le vrai, mais sur le vrai qui est dit. Et Foucault fait apparaître une exigence correspondante dans l'usage de la parole. » (Gross, F, 1999, *Le Soi Éthique et le Sujet Moral Le Dernier Foucault*, V Congreso Nacional de Filosofía. U.C.V. , Caraca)

4.4.4 Les habiletés du parrhêsiste

« Ce qui va définir la parrhêsia comme une pratique spécifique, comme une pratique particulière du discours vrai [...] ce sont les règles de prudence, les règles d'habiletés, les conditions qui font qu'on doit dire la vérité à tel moment, sous telle forme, dans telles conditions, à tel individu dans la mesure, et dans la mesure seulement, où il est capable de la recevoir, de la recevoir au mieux au moment où [il] est. C'est à dire que ce qui définit essentiellement les règles de la parrhêsia, c'est le kâiros, c'est l'occasion, l'occasion étant exactement la situation des individus les uns par rapport aux autres et le moment que l'on choisit pour dire cette vérité. C'est en fonction précisément de celui à qui on s'adresse et du moment où l'on s'adresse à lui, que la parrhêsia doit infléchir non pas le contenu du discours vrai mais la forme dans laquelle le discours est tenu. » (Foucault, M, 2001, p 367)

4.4.5 L'engagement du parrhêsiste

Et, du coup, le critère de la parrhêsia selon Foucault, ce sera l'engagement de celui qui parle dans ce qu'il dit. Sénèque, lettre 75, dit que la libertas c'est montrer ce que j'éprouve plutôt que parler : ostendere quid sentiam ; dédramatiser le médium de la parole, qui risque toujours de se donner à voir lui-même, dans son ornementation, plutôt que ce qui est dit c'est à dire effectivement éprouvé. Ce qui sera le garant d'une bonne parole c'est qu'elle montrera en même temps que le sujet qui dit le vrai éprouve effectivement ce qu'il dit : omnia me illa dicere, quae sentire. Il faut que celui qui parle soit présent dans ce qu'il dit, [...]. (Legrand, S, 2001, *Présentation de l'ouvrage de Michel Foucault, L'herméneutique du sujet*)

4.4.6 Le risque du parrhêsiste

« Le parrhêsiste est celui qui prend des risques. Il risque la relation qu'il a avec celui auquel il s'adresse. Il peut en disant la vérité, loin au contraire d'établir ce lien positif, il peut provoquer sa colère, se brouiller avec l'ennemi, suscité l'hostilité [...]. Le dire vrai du parrhêsiste prend le risque de l'hostilité... La parrhêsia ne cherche pas à se concilier le pouvoir, mais met la parole vraie au risque du pouvoir de l'interlocuteur. » (Legrand, S, 2001, *Présentation de l'ouvrage de Michel Foucault, L'herméneutique du sujet*)

« La fonction de la parrhêsia n'est pas de démontrer la vérité à quelqu'un d'autre, mais plutôt d'avoir un esprit critique envers son interlocuteur ou soi-même. La parrhêsia est une forme de critique, soit envers une autre personne, soit envers soi-même, mais toujours dans la situation où l'intéressé est en position d'infériorité par rapport à son interlocuteur. Le parrhêsiste est toujours moins puissant que celui à qui il s'adresse. » (Foucault, M, Oct-Nov 1983, *Discourse and Truth: the Problematization of Parrhesia, six lectures given at the University of California at Berkeley, USA*).

4.4.7 L'éthique du parrhêsiste : un devoir

« L'exercice de la parrhêsia doit être essentiellement commandé par la générosité. La générosité à l'égard de l'autre est au cœur même de l'obligation morale de la parrhêsia. » (Foucault, M, 2001, p 368-369)

« La dernière caractéristique de la parrhêsia est que dire la vérité est considérée comme un devoir. Personne ne l'oblige à parler, mais il estime que c'est son devoir de le faire. Pour résumer, la parrhêsia est un type d'activité discursive dans laquelle l'orateur a une relation spécifique à la vérité par le biais de la franchise, un certain rapport avec sa propre vie au travers du danger, un certain type de relation à lui-même ou aux autres par la critique (auto-critique ou critique des autres), et une relation spécifique à la loi morale à travers la liberté et le devoir. Plus précisément, la parrhêsia est une activité discursive dans laquelle l'orateur exprime son rapport personnel avec la vérité, et risque sa vie parce qu'il considère que dire la vérité est un devoir pour améliorer ou aider les autres (comme lui-même). Dans la parrhêsia, l'orateur emploie sa liberté et choisit la franchise plutôt que la persuasion, la vérité plutôt que le mensonge ou le silence, le risque de mort plutôt que la vie et la sécurité, la critique plutôt que la flatterie, et le devoir moral plutôt que son propre intérêt et l'apathie morale. » (Foucault, M, Oct-Nov 1983, *Discourse and Truth: the Problematization of Parrhesia, six lectures given at the University of California at Berkeley, USA*).

4.4.8 Récapitulatif et questions soulevées et liens avec la pratique de la non directivité

La Parrhêsia

Dire vrai	<ul style="list-style-type: none"> - Tout dire de la Vérité - le rien caché - Franc parler, dit ce qu'on a à dire et ce quand on doit le dire - Liberté de parole
Les habiletés du Dire vrai	<ul style="list-style-type: none"> - Règles de prudence - Conditions qui font qu'on doit dire la vérité à tel moment, sous telle forme, dans telles conditions - Kairos, l'intelligence de l'instant, l'occasion en fonction de celui à qui on s'adresse et du moment où l'on s'adresse à lui
Dire le vrai sur un mode qui en permette la subjectivation	<ul style="list-style-type: none"> - Parole vraie au risque du pouvoir de l'autre - Lien entre la vérité dite et la pensée du praticien - Doit être présent dans ce qu'il dit
Ecoute	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une technique d'écoute, liée à un devoir de silence, à une certaine posture du corps - Ne pas être captivé par la manière de dire mais par ce qui est dit - Ne pas se fixer sur ce qui permet de dire le vrai, mais sur le vrai qui est dit
Garantir l'autonomie de l'autre	Rendre autonome celui qui reçoit le discours, qu'il n'a plus besoin du discours
Devoir	<ul style="list-style-type: none"> - Se faire un devoir de dire la vérité - Garder la liberté de dire la vérité - Choisi la franchise au lieu de la persuasion, du silence ou de l'apathie - Obligation morale de générosité, aider les autres
Engagement vis à vis de l'autre	<ul style="list-style-type: none"> - Parole vraie au risque du pouvoir de l'interlocuteur - Courage de la mise en risque du lien avec l'interlocuteur - Mise en question du lien entre les deux interlocuteurs

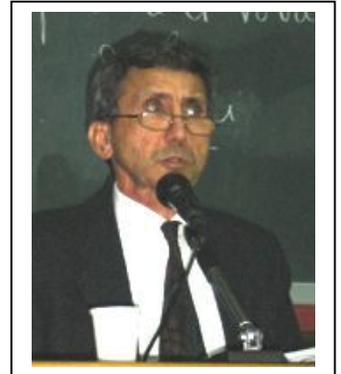
La parrhêsia apparaît clairement dans l'univers de la non directivité. Tout d'abord par l'écoute qu'elle prône, avec la décentration et le « comme si ». L'engagement m'apparaît également de la même facture même si à l'inverse de non directivité il existe un « risque » de crise avec le sujet. Dans la non directivité, « il ne s'agit pas de pousser autrui » donc le conflit « provoqué » est par nature inexistant et cela limite donc l'usage du dire vrai et rend antinomique la notion de devoir de « dire vrai ». La non directivité s'appuie sur le fait que l'homme étant directionnel, point n'est utile de lui indiquer une direction quelconque. Enfin tendre vers l'autonomie de l'autre répond au souci de la non directivité. Cela me semble un « allant-de-soi ». C'est une notion que ne me semble pas attachée spécifiquement à un paradigme bien défini. J'imagine bien un parrhêsiaïste expert, déterministe et peut être (jouons de la provocation) un petit peu psycho rigide avec une notion d'absolu, de contrôle. A l'inverse j'imagine tout aussi aisément un parrhêsiaïste épris de vérité

quelqu'en soit le prix, dans une vision holistique, écologique, (forçons le trait encore une fois) un peu mystique avec quelques airs de martyrs !

4.5 Ergologie et les dramatiques d'usage de soi, la mètis et le kaïros

de Yves Schwartz et Nicole Mencacci

Dernière pierre à l'édifice de la non directivité dans le paradigme biologique. Les notions de l'ergologie semblent plus étrangères, voir antinomiques avec la non directivité mais en lien avec les autres pierres de notre édifice. Et interpellé ces notions dans l'univers du coaching peut éclairer certaines pratiques peu référencées. Les dramatiques d'usage de soi pourtant font sens particulièrement dans l'univers de l'organisation, tout comme les habiletés du consultant ou la notion de kaïros, du saisir l'instant favorable si important en coaching.



4.5.1 Dramatique d'usage de soi : débat de normes

Chacun dans notre activité, nous utilisons nos compétences professionnelles mais aussi notre corps, notre personnalité, notre santé, ... notre globalité. « Il y a donc un « usage de soi ». C'est l'usage de soi par Soi ou espace de Soi (car cela existe toujours donc espace de choix). Cet espace de choix est un espace de créativité ». Chacun négocie un équilibre entre le faire qu'il imagine et le faire qu'il est amené à réaliser. « C'est un destin à vivre d'arbitrer son activité », dirait Yves Schwartz : « pas d'activité sans immersion dans le monde des valeurs en débat, que l'historique de la situation conduit à « retraiter », à réévaluer, à l'aune des expériences concrètes ». Il explique que « Tout agir en compétence est toujours en même temps un débat de soi avec les valeurs, qui dépasse le hic et nunc tout en tissant des liens avec lui., bref une dramatique d'usage de soi ». (Schwartz, 2000, pp 32- 68)

4.5.2 Le hic et nunc

« S'en tenir aux « régularités », aux modèles de fonctionnement, [...], c'est mutiler [l'activité humaine], c'est surtout ne pas comprendre comment elle « fait histoire », [...]. Ce qui apparaît à tord, comme des « résidus », par rapport aux régularités ou modèles, y est en réalité essentiel [...] ». (Schwartz, 2000, pp 32- 68) Il est de toute première importance d'aller à la rencontre des histoires de l'autre, de se décentrer de soi si nous ne voulons pas risquer de mé-interpréter ce qui nous est accessible. Autrement nous introduisons sans forcément le percevoir nos valeurs, notre histoire, en contrebande comme dirait Yves Schwartz. L'attention doit être recentrée autour de la personne, de son lieu d'activité où se nouent les dramatiques d'usage de soi. « Négliger la discipline ergologique, c'est valoriser la pratique d'une expertise masquant ses propres choix de valeurs, opacifier les dimensions proprement récréatrices de nos semblables. » (Schwartz, 2000, pp 32- 68)

L'Ergologie

Neutralisation du hic et nunc	- Trouver sous la régularité ce qui fait histoire
Résidus et approximation	- Si le résidu se volatilise et que la pratique est entièrement conceptualisée - ⇒ réduction radicale de l'individuel
Valeurs	- S'impose de se faire enseigner sur les valeurs sans lesquelles aucune lecture d'activité n'est possible
Extraterritorialité	- Quiconque parle d'activités doit se recentrer autour du lieu vivant où elles se nouent dans les dramatiques d'usage de soi

Ces notions semblent clairement indispensables pour écouter l'autre dans son vécu, son questionnement, sa problématique. Encore une fois nous sommes dans l'univers du vivant car « tout compte ». Dans l'univers

d'intervention du coach, une telle notion semble particulièrement intéressante puisqu'on est sur des problématiques de sujet au travail.

4.5.3 Mètis : Ingéniosité, tours habiles

La pensée Mètis consiste à engager l'autre sur une fausse piste dans une intention précise, à provoquer l'attente de quelque chose, alors qu'une autre chose surgit. Elle évoque la capacité à mobiliser son intelligence créative, la capacité à prendre des décisions et d'utiliser la ruse pour accompagner sans le montrer ouvertement. C'est la combinaison du flair, de la sagacité, de la souplesse d'esprit, de la feinte, du sens de l'opportunité, de la ruse acquise par l'expérience et qui permet l'efficacité. « C'est une pratique qui ne se soucie pas, [...], d'explicitier sa nature ni de justifier sa démarche. C'est l'intelligence engagée dans la pratique qui domine les obstacles en rusant ». (Caparros-Mencacci, 2005)

Mètis manifeste sa polymorphie « c'est par la capacité de revêtir toutes les formes sans rester prisonnier d'aucune qui se définit chez [...] l'homme aux mille tours, une mètis dont la souplesse ne paraît pas se plier aux circonstances que pour les dominer plus sûrement » (1974, p 49) mentionne Détiene et Vernant (Caparros-Mencacci, 2003, p 121)

Mètis permet de traiter sous un même jet de parole et de mettre en réseau, des niveaux apparemment hétérogènes mais entrelacés (Caparros-Mencacci, 2003, p 188)

La pensée Mètis

Mobiliser son intelligence créatrice	- Combinaison du flair, de la sagacité, de la souplesse d'esprit
Utilisation de la ruse	- Feinte, sens de l'opportunité, de la ruse acquise par l'expérience. Consiste à engager l'autre sur une fausse piste, dans une intention précise, à provoquer l'attente de quelque chose, alors qu'une autre chose surgit. Exemples de ruses déstabilisation nécessaire à l'expression de questionnements espace de possible création, de dépassement et de jeu, ... tromper l'attente, fait défaut, devient insaisissable Duplicité (se donner pour autre que ce que l'on est) souplesse, métamorphoses, insaisissabilité se retire du devant de la scène fomentation de la crise
Efficacité	- C'est une pratique qui ne se soucie d'explicitier sa nature ni de justifier sa démarche. C'est l'intelligence engagée dans la pratique
Mise en réseau de niveaux hétérogènes	- Permet de traiter sous un même jet de parole et de mettre en réseau, des niveaux apparemment hétérogènes mais entrelacés

La mètis est pertinente au champ de l'intervention du coach. Elle est en lien également avec la parrhêsia.

4.5.3 Kairos : Intelligence de l'instant

Le kairos, « savoir saisir l'occasion favorable » qu'on traduit en latin par *opportunitas*, en français par *occasion*, relève de la nature des choses; mais il relève aussi d'un savoir: la connaissance que le rhéteur a du moment où l'on peut faire basculer un auditoire. (Pigeaud, J, 2004, *encyclopédie de l'Agora*). C'est l'intelligence de ce qui se joue dans l'instant, de ce qui est décisif, de ce qui change le cours du problème où tout le Soi et les dramatiques d'usage de soi concourent à inventer le jeu à mener, la ruse à utiliser, la décision à prendre sur le fil du rasoir, les pièges à éviter, les pistes à privilégier. Le Kairos s'impose dans les situations complexes. «[...] c'est un temps agi, le temps de l'opportunité à saisir, du kairos, » (Vernant, J-P, 1965, *Mythe et pensée chez les Grecs*, Paris, Maspéro, t. II p. 59.) Le kairos relève aussi du « point critique qui décide et qui tranche » avec l'idée

de « coupure, tranchant », irréversibilité. (Schwartz 2000, p 44). Le kairos apparaît comme le point de jonction dialectique de deux durées : la longue maturation du passé et le surgissement de la crise qui exige rapidité, acuité d'un coup d'œil tendu vers l'avenir (Trédé). (Caparros-Mencacci, 2003, p 237)

L'intelligence du Kairos est celle de ce moment critique, où, à partir de signaux d'alerte, sont re-posées et débattus les fondements, les normes de situations, en vue d'une décision d'agir. (Caparros-Mencacci, 2003, p 201)

Le Kaïros

Intelligence de l'instant	savoir saisir l'occasion favorable exige rapidité, acuité dun coup d'œil tendu vers l'avenir
Saisir l'occasion	de ce qui est décisif, de ce qui change le cours du problème
irréversible	« point critique qui décide et qui tranche » avec l'idée de « coupure, tranchant »
Pour quoi ?	la décision à prendre sur le fil du rasoir, les pièges à éviter, les pistes à privilégier

Tout comme la mètis, le kairos fait partie des nécessaires compétences du coach. C'est une notion abordée par la parrhêsia mais qui semble bien en lien avec la non directivité et le savoir-faire du praticien de la non directivité.

4.6 Premières impressions

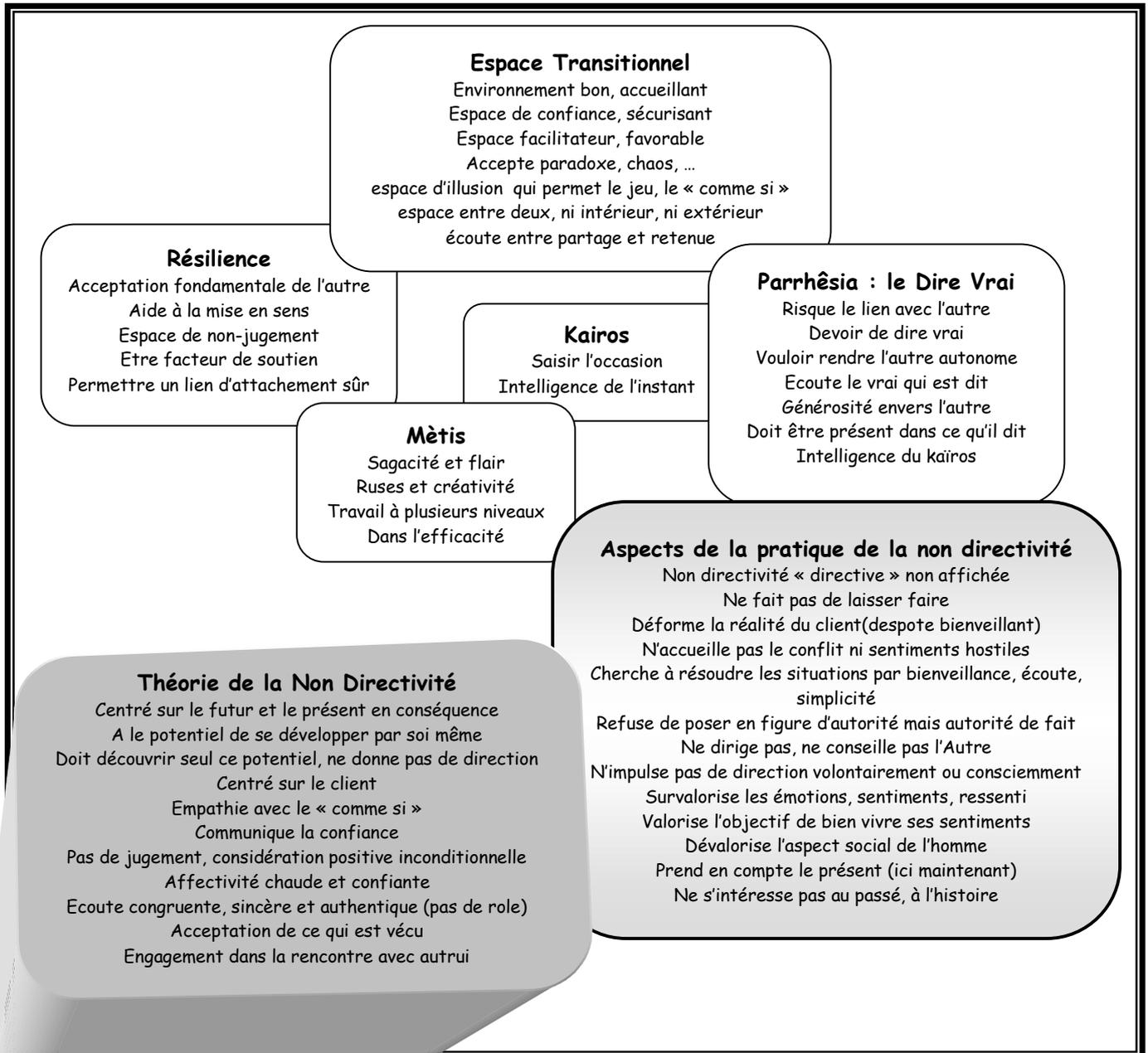
Récapitulatif et questions soulevées et liens avec la pratique de la non directivité

L'ergologie prend bien en compte des notions qui tiennent à cœur à la non directivité : être centrée sur la personne et la prendre dans sa globalité, son histoire sans restriction. La mètis et l'usage des dramatiques de soi dans l'accompagnement est plus mitigé. Pour Carl Rogers il est nécessaire d'être authentiquement présent avec la globalité de sa personne mais les habiletés ne relèvent pas de la ruse même si des ouvertures se font lorsqu'on lit « embarquement délicat et risqué ». Mais cela devra être regarder plus finement. La notion mètis d'intelligence engagée dans la pratique renvoie à la notion d'engagement pour son client et me semble tout à fait en harmonie avec la non directivité.

Enfin le kairos, bien que peu développer dans ses écrits reprenant ses notions fondatrices, m'apparaît comme en filigrane de sa pratique lorsque qu'on lit liberté pour apprendre de Carl R.ROGERS (1969).

Ce sont des notions toutes globalement de l'ordre du paradigme biologique. En voici une mise en schéma qui nous servira de trame dans le reste de notre travail. C'est une signalétique de l'ensembles des notions que nous avons croisé jusqu'à présent et qui vont nous servir à « écouter et voir » la pratique des coachs

Essai de relever tous ces indices autour de la non directivité
Quel jeu jouons nous ?
Quels liens pouvons nous faire ?



Perspectives

De toutes ces notions, il apparaît clairement qu'elles sont reliées à la pratique d'accompagnement et potentiellement à la pratique du coaching. Elles sont toutes proches de la non directivité et l'interroge. Pour pouvoir interroger les pratiques des coachs par le biais du dire de ces pratiques, il nous faut définir maintenant et clarifier la méthodologie utilisée pour notre enquête. Ce sera l'objet de la prochaine partie.

Résumé

Certains concepts prennent tout leur sens lorsque questionner au regard de la non directivité dans un regard posé dans le paradigme du vivant.

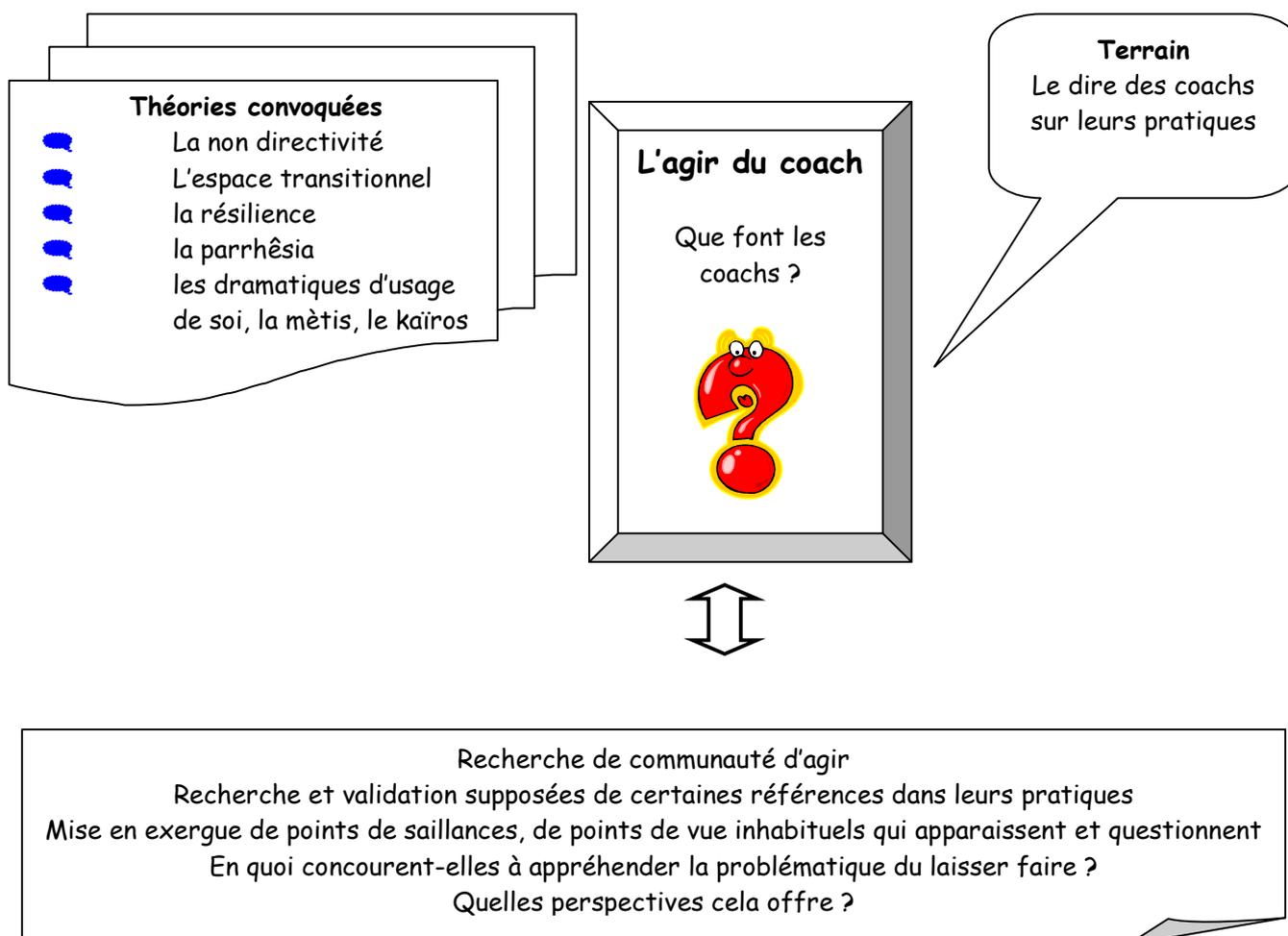
- ↳ L'espace transitionnel qui offre un espace d'intimité protégé au sujet
- ↳ La résilience avec son acceptation de l'autre et du lien d'attachement « sûr » par sa présence
- ↳ La parrhêsia avec son tout dire et dire vrai au risque de se mettre en danger dans sa relation à l'autre
- ↳ L'ergologie et ses concepts de prendre en compte l'histoire, les dramatiques d'usage de soi
- ↳ Les habiletés de la Mêtis avec ses ruses et le Kairos, l'intelligence de l'instant

VI PRESENTATION DES PREMIERS CONSTATS

Dans cette partie, nous allons reprendre les éléments recueillis et, par champ théorique, étudier d'une part s'ils correspondent à une pratique des coachs qu'elle soit référencée ou non, ainsi que leur lien avec la non directivité et le laisser faire. Pour ce faire, nous évoquerons leurs inscriptions paradigmatiques.

6.1 Démarche d'analyse des entretiens de coachs et récolte du matériel brut.

Les résultats d'analyse, comparés avec les théories convoquées et mise à l'épreuve du terrain, vont permettre d'étudier les liens qu'entretient la non directivité avec les autres concepts convoqués et l'inscription paradigmatique.



L'objet de cette étude étant de mieux cerner la pratique professionnelle des coachs, il était important que celui soit au cœur du dispositif de questionnement et qu'il en soit la clé d'entrée.

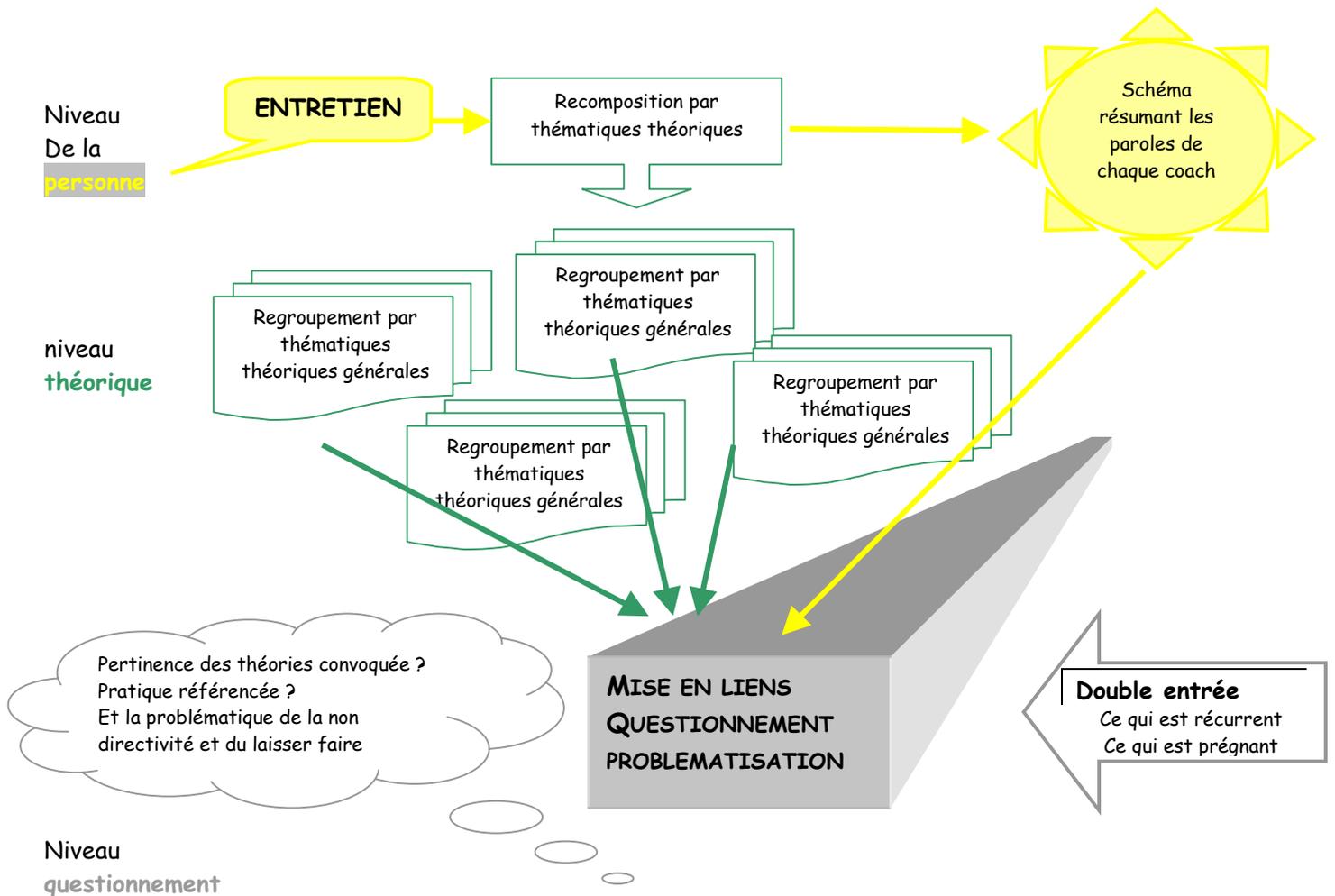
Dans un premier temps seront étudiées les **réurrences** dans la mesure où l'« homo coach » est en pleine gestation et que quelques points communs dans leurs pratiques peuvent nous éclairer. Dans une deuxième partie, seront ensuite analysées les prises de position, les références **hors du commun** pour s'intéresser à ce qu'elles interpellent et questionnent.

Afin de ne pas trop s'éloigner de la préoccupation de mettre le sujet au cœur du dispositif et garder une sorte de traçabilité de la « personne-coach » dans sa globalité, un schéma reprend les affirmations de chaque interviewer au regard des champs théoriques abordés. Cela permettra ainsi de préserver la double entrée personne ou item théorique. Pour des raisons de lisibilité, tout ce travail préliminaire (retranscriptions complètes et précises de chaque entretien, mise en thématique par coach) est éliminé pour ne garder que la substantifique moelle (je l'espère) et sa retranscription facilitée par un schéma.

Cette double « lecture » permettra de ne pas regarder uniquement au travers les lunettes des théories ou les lunettes de la clinique de la personne. Nous verrons si le pari est réussi et la démarche utile. Je me permets de simplement signaler que ce procédé est né de mes difficultés à mener à bien ce travail, ce n'est pas « un pattern », une stratégie réutilisable hors contexte. Ce procédé est né de la dramatique d'usage de soi d'un mois d'août 2005. Il m'a servi à faciliter les choses, j'espère que cela transparaît.

Ci après un schéma pour essayer de mettre en image mon dispositif.

6.1.1 Essai de mise en image de ma démarche
Schéma 2



perception du faire et non sur le faire

6.1.2 Preamble à la démarche par thème

Afin de ne pas alourdir avec trop de citations le travail de réflexion mené, ne seront indiqués que quelques extraits significatifs. Il est recommandé de se munir de l'annexe correspondante (voir tableau des annexes) pour apprécier toute la richesse des paroles recueillies.

Nous sommes ici dans du déclaratif, des paroles prononcées « dans l'instant », non structurées, non représentatives de ce que chaque coach aurait à dire de sa pratique s'il en avait l'opportunité et disposait d'un temps de réflexion. D'autre part, cela n'indique pas que ce sont les pratiques « réellement » in vivo. Nous sommes sur la perception du faire et non sur le faire lui-même. Le degré de conscientisation de ses pratiques est variable, le degré d'exigence est varié et porte sur des critères différents pour chacun d'entre nous. Nous parlons donc bien de l'idée que le coach se fait de sa pratique, de ce qu'il en dit et en laisse transparaitre. C'est malgré tout un bon indicateur de ses préoccupations, de ce qu'il travaille chez lui. Cependant des notions inconnues de lui comme la parrhêsia, la mêtis, le kâiros, voire la résilience ne peuvent être « signalées » comme valeur pour lui puisque non « référencée » dans son univers théorique. Il en aura donc peut être la pratique sans avoir l'idée que c'est un agir professionnel à repérer et à verbaliser. Nous essaierons tout de même de nous approcher au plus près de ce qui nous a été donné d'entendre, sans pour autant prétendre ni croire avoir rencontré tous les coachs, qu'ils aient tout dit de ce qu'ils font vraiment !

6.2 Démarche d'analyse de la Non Directivité

Le coaching s'inscrit tout à fait dans l'univers de l'accompagnement avec l'utilisation de la non directivité. Il se confirme donc très clairement, que ce soit dans les entretiens ou dans les livres, que la non directivité et ses outils sont la base du coach.

Ainsi nous pouvons lire au sujet de l'**écoute** :

Alain (A3) : « *la première valeur d'un Coach, c'est l'écoute. C'est un lieu commun, pourtant c'est la chose déterminante. Cela va au-delà de l'écoute bienveillante, c'est avoir un regard méta sur ce qui se passe pour éviter d'interpréter. Je garde toujours une phrase en mémoire qui dit « je vois tellement ce que vous êtes que je n'entends même pas ce que vous me dites ». Et c'est se garder de ça. C'est le B.A.BA du coach. C'est l'écoute, une certaine forme de disponibilité, ...* » et César qui confirme (C5) « *il y a ensuite une écoute effectivement approfondie, mais qu'est ce qui se dit à travers tout ça, qu'est ce qu'il me dit de ses désirs, de ses peurs, de ses attentes, de ses caractéristiques, de ce qui fait qu'il est là devant moi et qu'il a envie de quelque chose.*»

Ils reprennent aussi la notion d'**acceptation inconditionnelle** en ces termes :

Jeannette nous explique (J1) « *les valeurs nécessaires lorsqu'on est coach c'est le rapport à l'autre, c'est à dire l'acceptation de l'autre. Le coach est là pour aider l'autre à trouver ses propres ressources. Le coach accepte l'autre et sa situation telle que. Il faut aussi être en résonance* ». Alain lui témoigne (A131) « *Le coaching m'a apporté un renforcement de la reconnaissance de l'autre dans ce qu'il est en soi. Ça m'a appris à domestiquer des instincts primaires dans lequel je mettrais le jugement par exemple.*» « *Le coaching produit des résultats à la condition qu'un climat de totale confiance soit instaurée.* » (Emmercker & Rafal, p 37).

Ils évoquent également la **compréhension empathique** mais peut-être de manière moins structurée, moins référencée et moins systématique. c'est peut être d'une telle évidence que cela reste du domaine des allants de soi (Ardoino) non nommés. Nous verrons si c'est le cas ou si certains signes nous laissent à penser que ce n'est peut être pas le cas.

Florence nous dit « *ça demande de l'empathie* », jeannette confirme (J3) « *Il faut aussi être en résonance* » (F3). Alain lui parle de « *... développer une espèce de parole, une sorte de confiance réciproque, de convivialité, et convivialité ce n'est pas le bon mot car on n'est pas autour d'une tasse de café, ...* » (A79) Enfin nous pouvons lire qu'est nécessaire une « *Ecoute de compréhension, dans une attitude inconditionnelle à partir d'une position interne de congruence de la part du coach* » (Hevin & Turner p 122-135)

Cela va de pair avec l'attitude d'être **centré sur le client**. Pourtant on peut remarquer que seul Alain a les mots pour l'explicitier clairement. En effet il déclare (A122) « *On devient coach par cheminement personnel, il faut être centré sur l'autre, sur l'individu plutôt que sur le contenu. ..., je serais tenté de dire le confort et la puissance de pouvoir se centrer sur l'autre.* ». Les autres coachs parlent de (F16) « *je roule pour le coaché, pas pour son supérieur* », (P35) « *L'important c'est le coaché* ». Les auteurs nous parlent plus clairement de l'importance du client : « *[le coach] doit être centré sur son interlocuteur et avoir une conscience affûtée de ce qui se passe en lui (empathie, synchronisation, calibration, dissociation, para-verbal...)* » (Emmercker & Rafal, p 25).

La notion de « **potentiel de chacun** » est un peu plus excentrée et peu de coachs en ont parlé, peut être parce qu'elle est également un allant de soi ! Cela transparaît tout de même dans leurs dires lorsqu'ils affirment être centrés sur le client car cela ne peut avoir de sens que dans la mesure où il est supposé bénéficier des ressources nécessaires pour engager lui-même son changement.

A ce sujet, Alain nous indique « *Une valeur, ce serait de croire en l'homme. Quand je dis croire en l'homme, cela veut dire, ne pas avoir de jugement préalablement sur les gens. Et c'est pas du discours, c'est croire qu'ils ont les ressources pour trouver des solutions mais qu'ils ont sans doute besoin de quelqu'un qui leur fait un effet miroir ou les aiguille sur des choses où ils ne veulent pas aller naturellement.*» (A34) et jeannette confirme « *Les valeurs nécessaires lorsqu'on est coach c'est le rapport à l'autre, c'est à dire l'acceptation de l'autre. Le coach est là pour aider l'autre à trouver ses propres ressources dans une perspective de développement durable* » (J1). Au niveau des auteurs, nous pouvons

également trouver confirmation de cette notion dans le livre de Arrivé & Frings-Juton qui explique « *le coach fait confiance aux individus en estimant qu'ils possèdent en eux la capacité à dépasser ces situations de stress, de changement, d'inconnu* ».

Enfin la notion au cœur de notre questionnement : **le laisser-faire**

Nous touchons au cœur de nos préoccupations car les prises de positions sont aussi nettes que contradictoires. Nous pouvons lire César qui nous affirme « *Il y a des moments où il ne faut RIEN dire. Ça ne peut être que le silence, quoi qu'il en coûte, c'est d'autres moments* » (C39) ou Jeannette « *je ne dis rien, je n'impose rien, je ne donne aucune direction. Jamais, il ne faut rien dire, induire.* » (J10) Alain également nous conforte dans l'affirmation que c'est une valeur du coach « *justement, quand je dis la qualité du questionnement, c'est comment poser une question qui va amener l'autre à faire son cheminement sans induire le chemin à prendre ? C'est cette difficulté là, et ça ce n'est pas évident !* » (A16). François DELIVRE dans *Le métier de coach* affirme quant à lui que le coach « *Refuse d'apporter quoique ce soit comme solution, conseils, méthodes ou mises en garde* ».

Nous voyons donc bien que l'interprétation présupposant que la non directivité peut être un laisser-faire est tout à fait présente dans l'univers du coaching. Pourtant comme nous l'avons vu, cette notion peut être affirmée d'un côté alors qu'à l'inverse, le même coach peut indiquer qu'il y a des moments où il est important d'être dans « autre chose » que « d'écouter pousser ses cheveux... » (C43). Est ce un signe d'incohérence ? Avec l'appui référencé des paradigmes, nous pouvons expliquer que d'un point de vue déterministe, d'expert dirons-nous, la logique est de type alternative (le noir ou le blanc mais pas de gris), donc n'existe potentiellement que soit l' « ultra-directif » soit le « laisser faire ». Dans le projet programmatique le contraire de directif « est » le laisser faire sans autre alternative. Cela entraîne, dans la logique mécaniciste, que nous pourrions répondre oui, c'est incohérent.

Pourtant, les coachs se réclament aussi d'une certaine directivité, ce que nous avons appelé la non directivité « orientée ». Comme l'indique Sirota, cette non directivité « autre que laisser faire » oriente par des reformulations, interprète la réalité du client, ne s'affiche et joue le rôle du despote bienveillant. Écoutons-les : « *il faut amener le coaché à prendre la bonne décision* ». (F9) « *... mais qu'ils ont sans doute besoin de quelqu'un qui leur fait un effet miroir ou les aiguille sur des choses où ils ne veulent pas aller naturellement.* » (A3) « *Oui être inducteur, et dire et pourquoi vous avez pas essayé cette piste là par exemple ?* » (A99). Voici les explications tirées des livres sur le coaching et qui nous montre que c'est bien une réalité enseignée et validée : « *Ce que le coach choisit de relever, de passer sous silence, le genre de question offerte, les reformulations... tout cela participe à orienter le coaché (Hevin & Turner). Le coach « Conseille le client, voire prescrit une solution » (delivré), il « Utilise des compétences de pédagogue afin d'enseigner au coaché attendue » (Hevin & Turner) ou il « fixe des étapes de progression, sait transmettre les aspects didactiques et entraîne le coaché » (Devillard).*

Cela nourrit notre réflexion et nous entrevoyons que le coach et plus généralement l'accompagnement doivent incontestablement être envisagés dans le paradigme holistique du vivant pour sortir de cette dichotomie conceptuelle. En effet dans l'univers biologique, l'inverse du directif peut être bien des choses, « un autre chose multiple ». Nous envisagerons donc cet autre chose au regard des notions convoquées. L'enjeu est d'importance pour les coachs qui veulent se référencer et avoir une réflexivité sur leurs pratiques. Si Carl Rogers a parlé de non directivité dans le sens de l'ouverture à d'autres possibles que l'ultra-directivité, alors le laisser faire n'est qu'une couleur de la palette d'intervention. Son utilisation doit être intentionnelle et réfléchie selon le contexte et le besoin du client.

Nous allons parcourir les concepts invoqués et étudier en quoi ils sont présents dans la pratique des coachs ainsi que leurs liens avec la non directivité. Enfin nous tenterons de clarifier s'ils font partie de cet « autre chose » ?

6.3 Démarche d'analyse de l'Espace Transitionnel

L'espace transitionnel ou aire intermédiaire d'expérience n'est pas du tout évoquée.

L'acceptation de l'autre dans sa complexité, ses paradoxes, ses chaos dans son cheminement et parfois sa difficulté à faire émerger son vrai self en acceptant son « moi synthétique » selon la formule de Vézina (Vézina, J-F, *La ficelle virtuelle*, Salaberry, Québec, Canada) est un aspect de l'espace transitionnel commun avec la non directivité et la résilience. Pourtant Winnicott l'a considérablement développé, étoffé et enrichi comme nous le verrons. Mais tout d'abord voyons ce que disent les coachs à ce sujet : Jeannette nous dit « *les valeurs nécessaires lorsqu'on est coach c'est le rapport à l'autre, c'est à dire l'acceptation de l'autre. Le coach est là pour aider l'autre à trouver ses propres ressources dans une perspective de développement durable. Le coach accepte l'autre et sa situation telle que. Il faut aussi être en résonance* » (J1). Florence quant à elle explique « *Il faut beaucoup d'ouverture, de tolérance, savoir accepter* » (F11)

et continue « *Le coach ne juge pas, est tolérant, ouvert à tout, prêt à tout voir, à tout entendre, tout faire.* » (F4).

Autre notion commune à la résilience et à la non directivité, **l'écoute** est bien présente dans l'approche des coachs. Ecoutons Alain « *la première valeur d'un Coach, c'est l'écoute. C'est la chose déterminante. Cela va au-delà de l'écoute bienveillante, c'est avoir un regard méta sur ce qui se passe pour éviter d'interpréter.* » (A3). César lui va plus loin « *Il y a une écoute effectivement approfondie, mais qu'est ce qui se dit à travers tout ça, qu'est ce qu'il me dit de ses désirs, de ses peurs, de ses attentes, de ses caractéristiques, de ce qui fait qu'il est là devant moi et qu'il a envie de quelque chose.* » (C10). L'écoute plus particulièrement dans la notion d'espace transitionnel de Winnicott développe l'idée qu'elle participe de la reconnaissance de l'Autre et permet le partage des affects et des émotions. Ce qu'on retrouve dans ce que César explique « *et puis il y a un troisième degré d'écoute, qui est écouter ce que ça produit en moi, ce que je suis entrain d'entendre. Qu'est ce que ça éveille chez moi ? Etre à l'écoute de cet écho là parce que, heu, alors ça c'est une troisième compétence : La capacité à mettre en forme au service de l'autre ce que j'ai entendu. C'est les compétences de base du travail de coach.* ». Et là, la notion de « retenue ajustée à la situation » prend tout son sens avec l'idée de « se tenir sur la crête étroite, sur la ligne précaire d'un équilibre entre deux 'trop', celui de trop faire écho [aux émotions et affects de l'autre, et d']exposer sa propre nudité traumatique ou à l'inverse de trop retenir cet écho [et de renvoyer] une fin de non-recevoir [...] ». (Dubarry, C, oct 1998, *Le découvert, Drôle d'endroit pour une rencontre*, Paris). Il semble en effet tout à fait nécessaire d'avoir conscience des deux extrêmes pour pouvoir s'en préserver et permettre le procès d'élaboration du coaché.

Cette « crête » offre un **environnement favorable**, un espace transitionnel rassurant et conciliant parfois nécessaire pour le développement du coaché. Dans les entretiens, cet aspect est évoqué par César qui nous dit « *Il y a des moments où il faut rassurer en fonction des moments* » (C40). Alain parle lui « *... de confiance réciproque,...* » (A79). Nous pouvons également lire « *Le coaché dans le contexte protégé de la séance de coaching* » (Emmercker & Rafal, p 26). Ce doit être un espace facilitateur. « *L'être humain a besoin dans son histoire d'un environnement suffisamment bon et adapté pour se développer. La psyché n'est pas toute-puissante dans son processus représentatif, elle n'est pas d'emblée autonome. Elle dépend des conditions de l'environnement.* » (Rabain J-F, 2000). Cela apparaît comme faisant partie de la préoccupation des coachs de manière générale.

Cet espace favorable doit être un espace de confiance qui permette l'expérimentation en sécurité, la fameuse « **aire intermédiaire d'expérience** » de Winnicott. Il est évoqué à mots couverts par Alain lorsqu'il nous explique « *..., le coaching offre un espace permissif d'échanges, le coach assure de la protection, de la permission et de la puissance pour le coaché. ... c'est un espace protégé, il n'y a pas de risques, de choses comme ça. On pose ça entre nous et après ça c'est de vous faire du renforcement positif, de la valorisation, c'est peut être travailler sur l'alternative optimiste même s'il ne faut pas en faire un dogme...* » (A113). Il continue « *le coaching est un espace où le coaché reconstruit des choses, il reconstruit une vision par exemple, il réaménage une représentation, il reconstruit son estime de lui. C'est un rapport privilégié* » (A119). C'est bien d'un espace transitionnel qu'il s'agit, d'un lieu où le coaché

peut se permettre d'exister « indépendamment du regard de l'autre tout en ressentant sa présence. C'est un espace de confiance » (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122). Dans « Jeu et Réalité », Winnicott parle d'un « voyage » qui conduit le petit enfant de la subjectivité à l'objectivité. (Winnicott, D, *Jeu et réalité*, p. 14.). En toile de fond, il est important de « garantir » le cadre de cet espace pour que justement il permette l'aller retour entre intérieur et extérieur. Donc, « Il est important de garder le contrôle du cadre » (Emmercker & Rafal, p 25).

Par contre l'idée que « cela **permettra au désir de grandir de reprendre le dessus.** ».(Dubarry, C, oct. 1998, *Le découvert, Drôle d'endroit pour une rencontre*, Paris) n'est pas du tout abordé par les coachs rencontrés. Pourtant le coach Alain en parle à mots couverts en parlant de « *renforcement positif, de la valorisation, c'est peut être travailler sur l'alternative optimiste* » (A113) ou lorsqu'en parlant du coaché il dit « *il reconstruit son estime de lui* » (A119). En effet l'espace potentiel se veut « lieu de la fantaisie et de la créativité » (Deleuze, G, 1953, *Empirisme et subjectivité*, Paris, P.U.F., p. 3.) qui l'amène progressivement vers l'état d'une personne indépendante ayant le sentiment d'être réelle et « ... que la vie vaut la peine d'être vécue. » (Winnicott, *Jeu et réalité*, p. 91.). Nous pouvons nous interroger sur le rôle du coach. N'est-il pas, comme le dit Winnicott « d'encourager aux processus de maturation » et de « neutraliser les forces de désintégration » ? Même si nous savons bien que « *cette progressive acquisition de l'indépendance n'est pas monotone, c'est un progrès chaotique.*»(Periáñez, Manuel, 1981 p103-122)

Enfin thème présent lors des entretiens et qui pourtant fait partie de la panoplie des outils du coach à mon sens c'est l'espace d'illusion, **l'espace du jeu**, du « comme si ». Nous en avons quelques pistes lorsque qu'on lit que le coaching c'est « *Eveiller* » (CTT) ou « *le coaching est un espace où le coaché reconstruit des choses, il reconstruit une vision par exemple, il réaménage une représentation, il reconstruit son estime de lui. C'est un rapport privilégié* » (A119). L'espace du coaching est de fait « un espace d'illusion, un espace paradoxal, qui se situe entre la réalité externe et interne, entre le subjectif et l'objectif [...] » (Rabain J-F, 2000). « La notion d'espace de jeu est cette aire intermédiaire entre le dedans et le dehors, entre la réalité psychique interne et la réalité matérielle, c'est l'aire de l'illusion créatrice qui permet à l'enfant de passer de l'objet subjectif à l'objet objectif en passant par l'objet transitionnel. » (Periáñez, Manuel, 1981 p103-122). C'est le moment privilégié du coaching pour le coaché, qui lui permet de s'extraire de sa problématique dans le milieu du travail, permet le « comme si » et de s'ouvrir à de nouveaux comportements, de nouveaux réflexes, de nouvelles visions de son vécu. Avant de se risquer à le « vivre » et l'essayer en situation de travail, il va, grâce au coach surtout parce qu'il est garant de cet espace, faire cet aller retour entre sa subjectivité et l'objectivation de la réalité grâce aux « comme si » nécessaires à « mise en contact avec la réalité » (Winnicott, 1951, p. 120). Cette habileté est ni repérée ni réfléchie comme pratique.

L'espace transitionnel est bien dans l'univers de la non directivité en ce qu'il fait appel à des concepts conjoints comme l'écoute, l'environnement favorable. Les deux théories relèvent de la même vision du « toujours possible » et de confiance dans le potentiel de la personne. Pourtant Carl Rogers réfute le phénomène de transfert et contre transfert en le minimisant donc on ne peut que l'imaginer réticent à cette idée « d'offrir à l'analysant la possibilité de réparer ces déficiences. » du fait du lien avec le professionnel accompagnant. Le débat et la pratique sont donc enrichis de regards complémentaires et chaque coach peut décider ou non de s'approprier l'espace transitionnel comme point de référence. Ces deux théories sont bien ancrées dans le paradigme biologique avec ce présupposé que ce qui ne s'est construit enfant peut être malgré tout être « retravaillé » et n'est déterminé pas une fois pour toute. Cela rejoint l'univers de la résilience.

6.4 Démarche d'analyse Résilience

Comme précédemment nous retrouvons des notions qui sont communes donc je n'y reviendrais que pour marquer les différences. La résilience prône **une écoute** tout comme la non directivité et la notion d'espace transitionnel. Par contre celle-ci a la particularité, pourrait-on dire de la relier à « **une affectivité très chaude**, à une confiance » (De Peretti, A, « présence de Carl Rogers », ed Eres, 1997, pp 275) pas forcément mis en exergue dans la non directivité. Les coachs ne parlent pas de cette chaleur spécifique. C'est surprenant car c'est souvent ce qui est verbalisé par les coachés ou mis en avant dans les publicités » : un côté cocooning, chaleureux et sécurisant. Mais il est vrai que cela est très mal perçu dans le monde de l'entreprise où l'affectif n'a pas le droit de citer. Dans un univers déterministe, cartésien, l'affect est perte de temps et générateur de « déviation de la ligne droite ». Il n'est pris en compte que de façon marginale pour la remotivation des « troupes » et bien souvent à travers le bâton plutôt que la carotte. D'autre part le coach est dans l'univers de l'accompagnement et la méfiance envers l'affect du praticien est ancrée. Cela doit probablement induire une minimisation dans la restitution du phénomène. Mais ce ne sont que des suppositions qui mériteraient de s'y intéresser pour identifier de plus près les phénomènes en cause et la complexité de ce qui s'y joue. Il est néanmoins important de signaler cet aspect et d'y réfléchir plus avant. Ce n'est pas un point neutre. Cela d'autant plus que la non directivité et Carl Rogers refusant la notion de transfert et de contre transfert.

L'acceptation de l'autre et de son histoire fait bien évidemment partie également de l'univers de la non directivité et de la notion d'espace transitionnel. Comme le dit César « *j'ai eu le sentiment que le travail que j'avais à faire avec cette personne pour l'aider à traverser l'épreuve et à rebondir sur autre chose, c'était de consentir à la part d'elle-même qui avait été aussi à l'origine de ce clash* » (C48)

Le rôle du coach comme l'indique la notion de résilience est de donner la possibilité au coaché d'être compris et accepté dans son histoire, **aider à la mise « en sens »**. La mise en sens n'est pas forcément, encore une fois, formalisée en mot mais la volonté d'œuvrer dans ce sens existe. Par exemple Jeannette témoigne « *les valeurs nécessaires lorsqu'on est coach c'est le rapport à l'autre, c'est à dire l'acceptation de l'autre. Le coach est là pour aider l'autre à trouver ses propres ressources dans une perspective de développement durable* » (J1) Alain lui nous explique « *le coaching est un espace où le coaché reconstruit des choses, il reconstruit une vision par exemple, il réaménage une représentation, il reconstruit son estime de lui. C'est un rapport privilégié* » (A119). Florence « *le coach a besoin d'une totale confiance de la part de son coaché, presque besoin d'intimité* » (F1).

C'est un espace de parole libérante qui permet de parler la situation sans risquer de jugement. Alain déclare « *on est dans une relation adulte. On peut se dire des trucs.* ». Le coach est là pour aider, comme dans le concept de résilience, à mettre une signification parlante et libérante pour l'autre.

L'idée de « **lien d'attachement sûr** » est peut-être plus spécifique à la résilience car au-delà de donner confiance en soi, elle développe l'idée d'être un tuteur de résilience. Le coach devrait dans ce cas de figure se considérer comme facteur de soutien en offrant sa présence. Aucun écho de cette notion dans le discours des coachs, qu'en est-il de ce qu'ils disent de leurs pratiques ? Alain parle de « rapport privilégié » (A119). Nous pouvons lire « *Le coach et le coaché doivent s'engager pleinement l'un vis-à-vis de l'autre* » ou bien « *C'est une relation émotionnelle à double sens : transmettre et recevoir.* » (Emmercker & Rafal, p 37). Jeannette elle « *Donne des permissions* » (J6) Dans son livre, Delivré explique « *la permission, [...] c'est permettre, c'est dire oui, allez y. [...] Ms coach protège ainsi son client [...]* » (Delivré, 2002, p 267). Et comment peut-on donner des permissions si on n'est pas figure d'autorité cooptée par l'autre, si la confiance et le lien n'existe pas ? Cependant en transversal, nous pouvons interroger cette affirmation et nous poser la question, comme Michel Cornaton nous y invite dans son ouvrage *Les limites pédagogiques de la non-directivité* (Cornaton, 1975) de l'influence qu'exerce le coach « *sur ce qu'il croit être la libre expression* » du coaché » car comme il l'explique « *Celui qui sait n'a plus besoin de montrer son autorité. Il s'impose naturellement.* ». Continuons l'exploration du lien et écoutons Alain « *le coaching offre un espace permissif*

d'échanges, le coach assure de la protection, de la permission et de la puissance pour le coaché» (A113). Cela implique d'être présent à l'autre, disponible or nous avons vu que César reste « en veille » vis à vis de ses coachés. Plusieurs coachs m'ont indiqué qu'en cas de nécessité un coaching téléphonique était organisé. Alain nous confie « C'est l'écoute, une certaine forme de disponibilité, ... » (A3). C'est bien de la présence à l'autre, c'est rester ouvert et disponible au besoin de présence de l'autre. Le deuxième axe de réflexion est le fait d'accepter ce lien d'attachement « sûr » dans le temps.

Cette notion peut être un vecteur de réflexion puissant. En effet « Il s'agit de ce regard positif sur l'autre. C'est donner du lien. [...] C'est aussi contribuer à la découverte du sens, qui passe souvent [...] à un niveau plus pragmatique par un projet qui nous fait sortir de notre ego. C'est donner du sens. Ces deux facteurs, en résumé le lien et le sens, constituent dans beaucoup de cas le fondement de la résilience. » « C'est être un tuteur de résilience, si précieux et si rare » (Vanistendael, S, 2002, *la résilience, un regard qui fait vivre*, n° 10/10 BICE, www.bice.com) « Nous participons aux développements des autres, à notre insu. De tous petits signes peuvent se transformer en cadeaux énormes. » (Julien Cohen-Solal)

A verser dans ce questionnement, le point de vue de Bruno Jarrosson qui écrit « l'absence de lien a un nom : la négligence. Nous entrons dans l'ère de la négligence généralisée. Phase où chacun peut être indifférent à chacun. » (Bruno Jarrosson, *La transmission du savoir dans l'entreprise et ailleurs*, ed maxima). « Les personnes résilientes font face aux traumatismes de leur vie en puisant dans leur propre potentiel de créativité et d'adaptation. Ces personnes "tricotent" leur résilience avec patience et ténacité à la recherche de gestes de solidarité. Ainsi, la résilience ne se construit pas seulement à l'intérieur de la personne, ni exclusivement grâce à son entourage, mais par un entremailage serré entre les deux. Les facteurs de résilience procèdent donc à la fois du ressort psychologique et social. Ainsi le passage de la blessure à la résilience se façonne par les différents appuis que cette personne recevra du tissu social et surtout par la possibilité qu'elle aura d'être comprise et acceptée dans son histoire. » (<http://www.hcuge.ch/dmc/125/resilience.html>). Cela ne peut que nous interpeller dans notre pratique d'accompagnement. C'est un facteur important mais est ce au coach d'apporter un tel appui ? Et en a t'il l'occasion en quelques séances ? Malarewicz, toujours provocateur, lui alerte « les coachés tendent un tuyau blanchâtre et visqueux - généralement appelé 'cordon ombilical' - pour s'assurer de leur nouvelle mère ou de leur nouveau père, la transfusion massive et continue de protection » (Malarewicz J-A, 2003, p 25). Dominique Jaillon lui s'interroge « le coach ferait-il partie de cette panoplie nécessaire à l'érection et à la renarcissisation permanente de notre Totem individuel ? » (Jaillon, 2005).

A nouveau, la résilience apparaît comme une notion complémentaire et enrichissant la pratique de la non directivité. Elles ont en commun l'écoute et l'engagement. « Pour Rogers c'est une expérience d'intérêt et de valeur inconditionnelle accordée à autrui. C'est aussi une expérience dans laquelle le thérapeute s'engage, s'immerge, pourrait-on dire, complètement, est le plus pleinement lui-même, vit au cœur de son propre drame. » (Pagès, Max, 1986, pp 11). Egalement, on retrouve le présupposé que l'autre a le potentiel de se développer, l'aide à la mise en sens. Enfin la résilience est résolument ancrée dans le paradigme du vivant en affirmant qu'il existe chez le sujet une capacité à rebondir et reconstruire ce qui a été cassé

6.5 Démarche d'analyse Parrhêsia

La Parrhêsia est une notion assez éloignée du champ de l'accompagnement non pas dans sa thématique mais de part la personne qui l'a remise sur le devant de la scène avec brio récemment. En effet Michel Foucault en parle largement dans ses cours au Collège de France en 1981-1982 retranscrit dans son ouvrage « l'herméneutique du sujet ». Il était titulaire de la chaire d'histoire de la pensée philosophique et donc la notoriété de ses ouvrages n'est pas réelle dans le monde de l'accompagnement sauf dans le milieu de l'insertion et des avocats puisqu'il aborde abondamment le versant médico-légal, l'aspect institutionnel et répressif du renfermement et de l'exclusion sociale. Pourtant dans cet ouvrage il présente une sorte d'enquête sur la notion de « souci de soi » et décrit les modes de subjectivation chez les antiques pour les interroger et « rendre éclatante la précarité du mode de subjectivation moderne ». C'est donc une

référence dans le champ des préoccupations des accompagnants coachs. Qu'en disent ils ? Connaissent ils cette Parrhêsia et sinon en sont ils les héritiers sans le savoir ? Manque t'il la référence ou la pratique ? Estiment ils la parrhêsia faisant partie de l'éthique du coach ? Ce qui est sûr est que parmi plus de 15 coachs rencontrés, un seul connaissait le mot et ce qu'il recouvre.

Tout d'abord si nous abordons la notion de « **Dire Vrai**- parler franc », les coachs sont peu prolixes. Seul César, avec naturel et pragmatisme, parle de « *respect de la réalité comme elle est. Il y a la réalité comme elle est. Vous pouvez pas ignorer la réalité.* » (C21). Il raconte lors d'une intervention « *et je lui ai dit à un moment quelque chose qui la brutaliser sur le coup, j'ai dit mais vous avez encore plus de bénéfice à rester ici qu'à partir. Tant que vous en êtes là, vous ne partirez pas ! C'est tout, c'est pas grave. Voilà.* » (C63). Pauline, elle, nous dit « *on peut tout dire* » (P32). Les autres coachs n'y font pas référence. Dans ce que nous pouvons lire, déjà apparaît la notion parrhêsia du « tout dire de la vérité - le rien caché » et de liberté de parole. Malarewicz parle de « *mettre les pieds dans le plat* » (malarewicz, 2003, p 83).

« l'attitude non directive [...] est une acceptation de soi, [...] aussi le courage d'être soi » (pages, 1965, p 65). Pourtant la notion de Parrhêsia interroge sur sa pertinence. En accompagnement, sommes-nous là pour « dire vrai » ? Est ce utile ou pertinent ? Si nous nous positionnons comme « entrant » dans le monde de l'autre, dans Sa vérité, son regard et non nos grilles de lecture, nos valeurs, quelle est le sens de dire ce que l'on croit vrai, puisque ce ne peut être subjectif et reflet de ma propre croyance. Passionnant débat ! Nous pourrions considérer cette question au regard du concept d'espace transitionnel où Winnicott parle d'un « voyage » qui conduit le petit enfant de la subjectivité à l'objectivité. (Winnicott, D, *Jeu et réalité*, p. 14.). Le coach est là pour l'aider à faire cet aller retour entre sa subjectivité et l'objectivation de la réalité grâce aux « comme si » nécessaires à « mise en contact avec la réalité » (Winnicott, 1951, p. 120).

Le dire vrai n'est pas « la Vérité » immuable, valide par elle-même, du monde du déterminisme. Dans le paradigme mécaniciste, cette affirmation « Dire Vrai » pourrait être critiquable car le sujet n'est pas forcément en capacité d'entendre ce qui lui serait dit. Par contre, si on se place dans la perspective heuristique du paradigme biologique, du vivant, la notion de « Dire Vrai » prend une dimension tout autre. Cela signifie « proférer » Ma vérité avec ce qu'elle a de subjective, de limitée. Sa fonction n'est pas « d'Être Vérité » mais d'être la rencontre d'autres vérités, d'autres possibles, d'autres regards permettant une « dé-adhérence » pour une objectivation. Elle donne accès au regard de l'autre, l'accompagnant, permettant une rencontre de l'extérieur et d'autres réalités. « La fonction de la parrhêsia n'est pas de démontrer la vérité à quelqu'un d'autre, mais plutôt d'avoir un esprit critique envers son interlocuteur ou soi-même. La parrhêsia est une forme de critique [...] » (Foucault, M, Oct-Nov 1983, *Discourse and Truth: the Problematization of Parrhesia, six lectures given at the University of California at Berkeley, USA*).

Cependant nous pourrions avancer que sa valeur tient autant au caractère de vérité qui est dite qu'à ce qu'elle entraîne humainement. En effet, elle implique un engagement, une authenticité, un rapport à l'autre sans fard ni masque. Ainsi dans Coaching mode d'emploi est clairement dit « *Le coaching, un espace d'authenticité* » (Emmercker & Rafal, p 26). Mais cette authenticité entraîne le risque du parrhêsia. « Elle implique un minimum de courage car à minima il existe le risque de défaire, de dénouer la relation à l'autre. » (Foucault, M, 2001, p 350) Le dire vrai du parrhêsia prend le risque de l'hostilité... « La parrhêsia ne cherche pas à se concilier le pouvoir, mais met **la parole vraie au risque du pouvoir de l'interlocuteur.** » (Legrand, S, 2001, *Présentation de l'ouvrage de Michel Foucault, L'herméneutique du sujet*). « Il faut que celui qui parle soit présent dans ce qu'il dit, [...] » (Legrand, S, 2001, *Présentation de l'ouvrage de Michel Foucault, L'herméneutique du sujet*). César, coach expérimenté nous raconte « *Moi, j'ai le sentiment que le premier qui prend des risques, c'est moi, ...* » (C48) et il continue « *oui, le coaching est une relation risquée. Le risque, oui j'ai l'impression que c'est d'abord moi qui le prend.* » (C59). Alain lui nous confie « *honnêtement il peut arriver qu'on risque la relation en coaching. Par exemple, souvent c'est dans les premières rencontres, on tourne autour du pot et il n'y pas de sujet sur lequel on peut travailler. Ben moi, je dis dans ce cas, je ne vois pas ce que je peux vous apporter. Donc tu vois là, on peut risquer la relation car lui aussi peut dire effectivement je ne vois pas ce que vous pouvez m'apporter ! Mais je vais jusque là ! et souvent ça a le mérite que la personne du coup dit ben en fait je ne me sens pas très bien* » (A61).

Pourquoi un tel engagement? Déjà, il semble important de signaler que le coach sera le seul à avoir cette stratégie, cette éthique dans le monde de l'entreprise, où les relations sont par nature suffisamment instables et demandant un réajustement constant, pour ne pas prendre ce risque supplémentaire. Car interrogeons-nous sur le sens de cet engagement? Est ce indispensable?

Pour un expert, point n'est besoin de se poser la question puisqu'il sait, il détient la vérité et l'offre contre monnaie sonnante et trébuchante à qui veut. Pour le consultant, la vérité importante est celle de son client, celle qu'il saura aider à faire émerger au travers du questionnement et de la réflexion du client et de son organisation. Malgré tout, ayant affaire à un groupe, la réalité est déjà de l'ordre du multiple. Donc le rôle du parrhêsiaïste ne semble pas nécessaire sauf peut être si l'organisation est devenue sourde, sclérosée aux pluriels pour diverses raisons et qu'elle a privilégié une sorte de clonage de la pensée. Enriquez pourrait nous éclairer sur cet aspect. Maintenant concentrons-nous sur les coachs qui eux ont besoin que leur client, un individu unique, s'immerge avec congruence dans ce travail introspectif. Or comment mieux créer un climat d'authenticité qu'en y participant en s'y engageant comme l'autre. Et nous revenons à la notion de « se tenir sur la crête » dans l'écoute de l'espace transitionnel de Winnicott. Être engagé, c'est permettre le lien, notion prédominante dans la résilience. C'est peut être mettre de l'humain dans une relation vécue et questionnée dans une structure, une organisation.

Et posons la question du Pour quoi Dire Vrai ? Pour permettre la subjectivation du sujet. « Le souci de soi met donc bien l'accent sur le **processus de subjectivation**, mais cette subjectivation à son tour requiert, pour s'exercer, des discours vrais, des structures de véridiction. Cet enveloppement pratique de la vérité et de la subjectivité » (Gross, F, 1999, *Le Soi Éthique et le Sujet Moral* Le Dernier Foucault, V Congreso Nacional de Filosofia. U.C.V. , Caraca). Les coachs en sont ils conscients ? Rien n'est dit de clair et les paroles tournent autour de cette notion sans la nommer. Pourtant cela semble une évidence en lien avec l'espace transitionnel que le processus de subjectivation est à l'œuvre. De même l'idée de garantir l'autonomie de l'autre est déjà présente dans la non directivité mais pas de manière si claire. La Parrhêsia « a pour but de garantir finalement l'autonomie de celui qui reçoit le discours. » (Legrand, S, 2001, *Présentation de l'ouvrage de Michel Foucault, L'herméneutique du sujet*). Et l'autre n'a plus besoin de ce discours car ce discours aura été vrai et qu'il a pu l'intérioriser, le subjectivant et pouvant ainsi enfin se passer de l'autre. « La vérité, qui passe de l'un à l'autre dans la parrhêsia, scelle, assure, **garantit l'autonomie de l'autre**, de celui qui a reçu la parole par rapport à celui qui l'a prononcée. » (Foucault, M, 2001, p 262-263). « Il s'agit fondamentalement d'obtenir, en agissant sur eux, qu'ils arrivent à se constituer, à eux-mêmes, par rapport à eux même, une relation de souveraineté [...]. » (Foucault, M, 2001, p 368-369). Cela amène à la spécificité de l'écoute du parrhêsiaïste qui écoute ce qui est sans « être captivé par la manière de dire » (Gross, F, 1999, *Le Soi Éthique et le Sujet Moral* Le Dernier Foucault, V Congreso Nacional de Filosofia. U.C.V. , Caraca) et j'ajouterai l'art de la rhétorique et de paraître aux autres et à soi. César nous en parle bien « *Qu'est ce qui se dit à travers tout ça, qu'est ce qu'il me dit de ses désirs, de ses peurs, de ses attentes, de ses caractéristiques, de ce qui fait qu'il est là devant moi et que il a envie de quelque chose.* » (C10).

Michel Foucault va plus loin et parle d'« une technique de l'écoute, liée à un devoir de silence, à une certaine posture du corps ». « L'important n'est pas de se fixer sur ce qui permet de dire le vrai, mais sur le vrai qui est dit » (Gross, F, 1999, *Le Soi Éthique et le Sujet Moral* Le Dernier Foucault, V Congreso Nacional de Filosofia. U.C.V. , Caraca). Et cela ne concerne pas que la parole même si Foucault parle du dire mais le dire n'est pas que verbal.

Enfin ce qui en fait « une pratique spécifique, [...] ce sont les règles de prudence, les règles d'habiletés, les conditions qui font qu'on doit dire la vérité à tel moment, sous telle forme, dans telles conditions, à tel individu dans la mesure, et dans la mesure seulement, où il est capable de la recevoir, de la recevoir au mieux au moment où [il] est. C'est à dire que ce qui définit essentiellement les règles de la parrhêsia, c'est le **kairos**, c'est l'occasion, l'occasion étant exactement la situation des individus les uns par rapport aux autres et le moment que l'on choisit pour dire cette vérité. C'est en fonction précisément de celui à qui on s'adresse et du moment où l'on s'adresse à lui, que la parrhêsia doit infléchir non pas le contenu du discours vrai mais la forme dans laquelle le discours est tenu. » (Foucault, M, 2001, p 367). C'est l'habileté, la **mêtis** du parrhêsiaïste.

Le coach a un vécu dans ce sens mais encore une fois non formalisé, non conscientisé et référencé. Pauline explique que pour elle « *il y a un lien tellement fort que la question pertinente peut être entendue sans risque* » (P33). Alain lui nous dit « *En général, je pose quelques précautions oratoires pour que ce soit vécu comme quelque chose de décent mais je vais dire à un moment donner 'voilà ce que je ressens.'* » (A67).

Reste en suspens la notion d'éthique de **devoir de dire vrai** du parrhêsiaïste qui est lié à une générosité et une volonté d'aide. « *Personne ne l'oblige à parler, mais il estime que c'est son devoir de le faire.* » (Foucault, M, Oct-Nov 1983, *Discourse and Truth: the Problematization of Parrhesia, six lectures given at the University of California at Berkeley, USA*). Cela n'a pas été clairement exprimé lors des entretiens et mériterait d'être approfondi.

La parrhêsia aussi est donc très clairement dans « l'autre chose » de la non directivité. Certains coachs la pratique et en parle sans en connaître la référence, en pragmatique expérimenté. Seul Dominique Jaillon, sociologue, socianalyste et membre du CA de SF Coach fait référence à Michel Foucault et au « souci de soi » dans son article « éléments pour un coaching socianalytique » paru dans « l'ère des professionnels, le coaching phénomène de société » (*actes du premier colloque national de la Société Française de Coaching, Paris, janvier 2005*).

Par contre son inscription paradigmatique ne semble pas clairement définie comme nous en avons débattu lorsque ce concept a été présenté.

6.6 Démarche d'analyse Ergologie

Que retrouvons de l'ergologie dans la pratique du coach ? Les coachs ne parlent pas de retrouver ce qui fait histoire chez l'autre même si l'on peut supposer que cela doit faire partie de certaines pratiques. Seul Dominique Jaillon cite un texte à l'initiative du GRAMM (groupe de recherche appliquée pour l'accompagnement des managers) « le coach considère en effet que 'la personne n'est pas un instrument de performance qu'il suffit simplement d'accorder à la musique de l'entreprise, mais un sujet porteur d'une dynamique de travail, en mouvement, qui dépend à la fois de son désir, des racines historiques de son engagement dans le travail, et des conditions socio-économiques. Le tout se déployant en un ensemble complexe pourvu d'un sens parfois paradoxal' » qui prend en compte l'histoire de la personne. (Jaillon 2005). Pourtant nombres de techniques insistent sur l'ici et maintenant sans tenir compte de l'histoire comme le prône la non directivité et sans lui laisser une place. Cela interroge fortement si cela est de l'ordre du refus. Pourtant les coachs travaillent peut être ces aspects au travers du questionnement sur les valeurs du coaché.

Le coach est un professionnel qui prend en compte et joue **des dramatiques d'usage de soi** plus ou moins en conscience. « *Tout agir en compétence est toujours en même temps un débat de soi avec les valeurs, qui dépasse le hic et nunc tout en tissant des liens avec lui., bref une dramatique d'usage de soi.* » (Schwartz, 2000, pp 32- 68). Alain raconte « *il ne faut pas être ultraorthodoxe en disant le coaching c'est ça, il y a aussi, on peut s'autoriser et c'est ça qui me plaît aussi à un moment donné dans la relation de coaching, le coach c'est aussi un humain.* » (A94). L'important serait de questionner ces dramatiques d'usage de soi et d'en interroger le sens pour soi comme pour l'autre.

Par contre, ce qui apparaît clairement c'est l'intelligence créatrice, « cette combinaison du flair, de la sagacité et de la souplesse d'esprit » (Caparros-Mencacci, 2005) et les **ruses de la mêtis**. Florence nous raconte « *je tutoie toujours. Cela induit une égalité d'autorité mais je demande la permission* » (F12) ? « *J'offre tout le temps qu'il faut, il n'y a pas de couperet. Chacun a son rythme, je le respecte* » (F17) ou Pauline qui confie « *... je pose des questions pertinentes, comme elles me connaissent sous cet angle là à partir du moment où je me suis présentée,... j'ôte de la pertinence sur pleins de choses qui n'ont pas d'enjeux et un moment donné, la pertinence passe très bien.* » (P28) De même, l'intelligence de l'instant, **le Kairos**, est présente voire omniprésente dans la pratique du coach. César décrit sa pratique « *Les outils, c'est à disposition et ça vient quand ça vient, si c'est nécessaire ou bien si, enfin, si c'est nécessaire ? ou si ça me vient. C'est aussi ça l'écoute de ce que cela produit en moi. Si en écoutant*

quelqu'un je ... » (C 18) ainsi que « même si à certains moments, je ne sais pas où le mettre, une chose qui me paraît importante moi c'est, dans le travail du coach, la question de moment. Dans le travail de coaching il y a des moments (insiste sur le mot). ... les moments, c'est pas une mauvaise façon de prononcer « maman » (sérieux, pas blagueur mais concentré sur ce qu'il avance) c'est vraiment les mOments. » (C30)

Le coach est un praticien qui doit savoir saisir l'instant, l'occasion favorable qui permettra « de changer le cours du problème » (Caparros-Mencacci, 2005).

Les notions de kairós et de mètis apparaissent clairement dans la pratique de tous les coachs. C'est peut être là où la capacité à se référer à des concepts serait le plus éclairant car nous sommes de par nature dans des habiletés non conscientisées. L'appui notionnel est donc d'autant plus important dans le travail de réflexivité sur son agir. C'est également vrai pour les dramatiques d'usage de soi qu'il est nécessaire de mieux éclairer afin d'en avoir aussi une meilleure appréhension chez l'autre que l'on accompagne. Cela ne peut qu'enrichir le regard du professionnel en le sensibilisant à des saillances chez l'autre. Il y a la matière à un vrai travail de professionnalisation. Pour ce qui est de son appartenance paradigmatique, l'ergologie et les notions discutées sont très nettement inscrites dans le paradigme biologique. Tout est vivant, incertain, non déterminé, fonction de l'ad-venir. Elles semblent aussi naturellement s'inscrire dans le champ de la non directivité « élargie » telle décrite par Carl Rogers même si des différences peuvent se faire jour comme la notion de ruse versus la notion d'authenticité, la notion d'histoire versus l'instant présent. Elle procède pourtant du même regard engagé, refusant de diriger l'autre. Et la lecture des tenants actuels de la non directivité tel que Max Pagès dans « l'orientation non directive » laisse à penser une ouverture et une prise en compte plus large des « autres choses » avec une lecture plus « ergologique » des ouvrages de Carl Rogers qui les resituent dans leur contexte et les limitations « historiques ».

Maintenant que l'ensemble des notions ont été évoquées, et avant de garder traces des ouvertures faites vers d'autres concepts, nous allons tenter de regrouper l'ensemble de ces informations de manière synthétique. Pour ce faire, ci-après l'ensemble des notions convoquées sont reprises dans un schéma tentant de garder trace tant des notions que le témoignage des paroles recueillies.

Non directivité et autres concepts du paradigme holistique Dire sur les Pratiques des coachs

Théorie de la Non Directivité

Ecoute :

F2 « il faut être là et soutenir »
 C10 Ecoute effectivement approfondie « qu'est ce qui se dit à travers tout ça, qu'est ce qu'il me dit de ses désirs, de ses peurs, de ses attentes, de ce qui fait qu'il est là devant moi et qu'il a envie de quelque chose » C13 Ecoute ce que ça produit en moi « ce que je suis entraîné d'entendre, qu'est ce que ça éveille chez moi. Etre à l'écoute de cet écho là »
 J4 « un miroir, je renvoie à l'autre sa parole »

Empathie avec le « comme si » : F3 « ça demande de l'empathie »

J3 « Il faut aussi être en résonance »

Considération positive inconditionnelle : ... F4 « Le coach ne juge pas, est tolérant, ouvert à tout, prêt à tout voir, à tout entendre, tout faire. » F11 « il faut beaucoup d'ouverture, de tolérance, savoir accepter »

Centré sur le client :

F16 « je roule pour le coaché, pas pour son supérieur »

F17 « j'offre tout le temps qu'il faut, il n'y a pas de couperet. Chacun a son rythme, je le respecte »

P35 « l'important, c'est le coachés »

J9 « il faut le rendre autonome »

Acceptation inconditionnelle P19 « je ne pose jamais de questions »

J1 « l'acceptation de l'autre »

J2 « Le coach accepte l'autre et sa situation telle que »

Engagement dans la rencontre P18 « le coach ne s'impose pas »

Laisser-faire P19 « je ne pose jamais de question »

C39 « il ne faut RIEN dire »

J10 « je ne dis rien, je n'impose rien »

Aspects de la pratique de la non directivité

Non directivité « directive » non affichée :

F15 « j'amène la personne à se poser les questions qui lui sont nécessaires »

P18 « je pose des questions pertinentes après en avoir posé des anodines »

C28 « refuse de conduire le coaché d'un point A à un point B » pourtant

C35 « mon travail consiste à prendre la personne par la main »

C77 « Eveiller »

C82 « Proposer : il me semble qu'il y a une porte qui s'ouvre, est ce que ça serait une porte intéressante ? Tu as vu qu'il y avait une porte, là ? Voilà, proposer. Je ne reste pas dans une pure neutralité bienveillante. Dans le coaching professionnel, il y a à proposer. »

Espace Transitionnel

Espace de confiance, sécurisant

F2 « il faut être là et soutenir »

F11 « il faut beaucoup d'ouverture, de tolérance, savoir accepter »

C40 « Il y a des moments où il faut rassurer »

Accepte paradoxe, chaos, ...

F4 « Le coach ne juge pas, est tolérant, ouvert à tout, prêt à tout voir, à tout entendre, tout faire. »

C63 « c'est parfois dans le paradoxe, tout ça »

P19 « je ne pose jamais de question »

P35 « L'important c'est le coaché »

Ecoute de sa subjectivité

C10 « qu'est ce qui se dit à travers tout ça, qu'est ce qu'il me dit de ses désirs, de ses peurs, de ses attentes, de ce qui fait qu'il est là devant moi et qu'il a envie de quelque chose »

Parrhêsia : le Dire Vrai

Dire vrai P32 « on peut tout dire »

C63 « Il y a aussi le respect de l'autre, dans son altérité, le respect de la réalité comme elle est. Eh bien oui, il y a la réalité comme elle est. Vous pouvez pas ignorer la réalité. »

Dire vrai qui permet la subjectivation

P28 « et en fait, je ne pose pas une question agressive à la personne. Par contre, je pose des questions pertinentes. A un moment donné, la pertinence passe très bien. Mais ça pourrait... »

Habilité du dire vrai :

P 33 « , il y a un lien tellement fort que la question pertinente peut être entendue sans risque »

Ecoute le vrai qui est dit :

C10 « qu'est ce qui se dit à travers tout ça, qu'est ce qu'il me dit de ses désirs, de ses peurs, de ses attentes, de ce qui fait qu'il est là devant moi et qu'il a envie de quelque chose »

Risque le lien avec l'autre

C21 « je lui ai dit à un moment quelque chose qui la brutaliser sur le coup »
 C48 « le premier qui prend des risques, c'est moi »
 C59 « le coaching est une relation risquée »

Résilience

Permettre un lien d'attachement sûr :

F1 « le coach a besoin d'une totale confiance de la part de son coaché, presque besoin d'intimité »

Etre facteur de soutien : F2 « il faut être là et soutenir »

Acceptation fondamentale de l'autre :

P19 « je ne pose jamais de question »

P35 « L'important c'est le coaché »

J6 « Donner des permissions »

Dramatique d'usage de soi

A94 « il ne faut pas être ultraorthodoxe en disant le coaching c'est ça, il y a aussi, on peut s'autoriser et c'est ça qui me plaît aussi à un moment donné dans la relation de coaching, le coach c'est aussi un humain. Il s'autorise à dire voilà...je donne mon avis en tant que femme, ou homme, là oui je suis assez d'accord avec ou c'est un type de propos mon point de vue sur le sujet c'est.... Ou moi dans la situation, je »

Kairos

Intelligence de l'instant

P28 « et en fait, je ne pose pas une question agressive à la personne. Par contre, je pose des questions pertinentes. A un moment donné, la pertinence passe très bien. Mais ça pourrait... »
 C31/38 « il y a des moments »

Saisir l'occasion :

C18 « et ça vient quand ça vient »

Métis

Ruses et créativité :

F12 « je tutoie toujours. Cela induit une égalité d'autorité mais je demande la permission. Cela n'empêche pas que chacun reste à sa place. »

F17 « j'offre tout le temps qu'il faut, il n'y a pas de couperet. Chacun a son rythme, je le respecte »

P28 « et en fait, je ne pose pas une question agressive à la personne. Par contre, je pose des questions pertinentes. à un moment donné, la pertinence passe très bien. Mais ça pourrait... »

6.7 Les autres idées et concepts « appelés » par la pratique des coachs qui appelle un questionnement ouvert

Dans « l'ouverture » des possibles autour du concept de non directivité dans la pratique des coachs apparaissent plusieurs notions que nous ne questionnerons pas plus avant mais dont nous nous ferons le témoin et que nous essayerons de situer dans l'univers de la non directivité.

La notion d'utilisation, de réalité de la **crise** et du **conflit** dans l'acte de coaching. Elle est de prime abord assez contradictoire avec la non directivité de Carl Rogers. Mais si on considère cette notion née historiquement en réaction à une directivité exacerbée et génératrice de conflit, la notion de non directivité n'est pas intrinsèquement rejetante de la crise. Elle tente plutôt de sortir de sa non prise en compte et de son évitement pour des raisons éthiques. Son emploi comme le rappelle les coachs reste parcimonieux et circonstancié. Nous pouvons citer plusieurs auteurs « On peut construire une relation basée sur la parité. Cela signifie une relation où la confrontation est possible. » (Malaréwicz), « Le coach confronte fortement le coaché et s'affirme sur un mode direct » (Devillard), « confronter, c'est mettre le client en face de ses responsabilités lorsqu'il renâcle à atteindre ses objectifs » et « Mr coach peut se mettre [...] en saine colère, ou adopter un questionnement impitoyable » (Delivré, p 265). Et à l'inverse la réticence naturelle à y faire appel dans la relation avec le coaché comme en témoigne ce qu'en dit Alain « *je me débrouille pour qu'il n'y ait pas de conflit entre guillemets.* » (A74), « *C'est une situation d'échec et pas constructif. Le conflit n'a jamais rien résolu* » (A88).

Autre prise de position en accord avec la non directivité mais qui malgré tout a peut être questionner pour une simplification peut être outrancière : le refus de **se poser en figure d'autorité**. Rogers refuse l'autorité et met l'intervention du praticien au même niveau que l'autre. Un tel positionnement réfute que la figure d'autorité soit nécessaire dans la construction identitaire de la personne. Il confond autorité et violence. Cornaton réfute ceci en mettant en exergue que cela revient à s'instituer en figure d'autorité « non nommée » ce qui peut avoir un effet pervers et non « travaillé » par le coach dans son agir. A ce sujet Alain nous confie « *et du coup tu n'es pas figure d'autorité... ???* » Alain « *ça me paraît aussi bien confortable car ainsi je ne m'en prends pas plein la tronche,...* » (A86)

Une réflexion récurrente est celle de se questionner sur l'importance dans sa pratique de pouvoir avoir une **stratégie de coaching**. Ainsi Alain nous confie « *une valeur ou qualité nécessaire, c'est peut être capable de se mettre dans une dimension stratégique. C'est à dire que le coach est capable de se mettre dans une dimension stratégique.* » (A22). Cela pose question car avoir une stratégie n'implique t'il pas des attentes, des « à priori ». Dans un paradigme mécaniciste, cela induit une programmation et un référentiel posé hors rencontre avec le coaché. Cela serait donc à l'inverse de la non directivité prônée par Carl Rogers. Qu'en est-il dans une logique biologique ? Une stratégie pourrait alors signifier une « évocation » des possibles à venir, une visée néanmoins assumée par le coach qui induirait un questionnement dans une direction plutôt qu'une autre. Cela peut s'entendre comme non directif dans le sens où le coach « ne prend pas par la main pour amener le coaché à un endroit précis » mais où il « pousse » hors territoire la personne. Ce territoire est ouvert mais non strictement défini avec un parcours tout tracé. En utilisant une métaphore, outil très prisé en coaching, le rôle du coach est peut être de « questionner » hors marais pour ouvrir sur la montagne, la mer ou la plaine ? Peut-on appeler ça de la non directivité « orientée » ? Elle pousse donc oriente « ailleurs » vers d'autres possibles mais elle ne peut être taxée d'être réellement directive.

Hors problématique de la non directivité mais en lien direct avec le sujet de ce mémoire, Alain nous confie « *On est tous plutôt sur des référents conceptuels. Je lui demanderai plus ça, ça m'en dirait un peu plus.* » (A45). « *J'ai des référents conceptuels, etc. ... mais, moi je me les suis appropriée plus ou moins avec c'est être naïf mes mots, alors que j'ai des collègues, ils ont la banque de données conceptuelle qu'il faut.* » (A141). Nous sommes au cœur de la difficulté d'un professionnel pragmatique qui n'a pas donné d'importance à la **référenciation** et qui chemin faisant, prenant de l'ampleur dans son métier, se trouve au prise avec le sentiment de pas pouvoir étayer sa pratique par des savoirs référencés.

6.8 Essai de conclusion et discussion générale

Le premier point est que les concepts convoqués font bien partie pour tout ou partie de l'agir du coach ou tout du moins de son « déclaratif ». Ces notions sont toutes en référence au paradigme biologique ce qui rend difficilement concevable d'en parler dans le paradigme mécaniciste.

D'autre part, nous avons vu que le laisser faire n'est une petite partie de la pratique professionnelle des coachs. Cela indique que la non directivité ne doit pas être entendue dans une logique rationaliste d'exclusive avec une obligation de l'entendre comme du laisser-faire.

Cela nous amène à la question parfois difficile: peut on être à la fois un praticien non directif dans le laisser-faire et un parrhêsiasite ayant une obligation de dire vrai ou de figure d'autorité ? cela semble antinomique. Comment réfléchir à sa pratique professionnelle et en articuler les contraires ?

Enfin le pragmatisme des coachs s'affirme tout au long de ses témoignages et met ainsi exergue le besoin de référenciation quant aux notions évoquées pour pouvoir s'étayer et se donner les moyens d'une réflexivité sur sa pratique. C'est ce que nous allons tenter de développer à partir de ces premières réflexions.

Résumé

Les coachs ont bien une pratique relevant de la non directivité sans conteste. Le laisser faire comme pendant à la directivité ne peut se comprendre que dans le paradigme déterministe.

Les pratiques relevant de la non directivité, si l'on se situe dans le paradigme biologique, sont variées comme les pratiques des coachs. Les théories convoquées font bien partie de cet « autre chose » de la logique du reste.

D'autre part le manque d'étayage des coachs et leur pragmatisme se fait jour posant la question de la possible réflexivité de leur pratique.

VII ESSAI DE CONCLUSION

Au vu de l'analyse de la pratique des coachs interviewés, il semble que les coachs se définissent effectivement à leur insu comme des praticiens de la non directivité majoritairement ancrés dans le paradigme biologiste. Ils peuvent conceptualiser leur pratique à travers les concepts évoqués de l'espace transitionnel, la résilience, la parrhêsia ou les dramatiques d'usage de soi, le kairôs et la mêtis. Identifier ces concepts permet de pouvoir **référencer ses pratiques** et se donner un cadre pour les questionner et en voir les implications. « Le professionnel est celui qui a des références culturelles, ce n'est pas celui qui est le plus efficace, le plus technique ou le plus rationnel comme l'expert, c'est celui qui se donne un projet et peut se poser des questions sur sa pratique professionnelle » (Donadieu, B., Genthon, M., Vial, M., 1998, *les théories de l'apprentissage, quel usage pour les cadres de santé ? Paris, interéditions Masson*). Le coach comme tout professionnel intervenant dans le domaine de l'humain « ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur ses propres valeurs ni ignorer la vision du monde dans lequel il s'inscrit, ni celle qu'il souhaite promouvoir » (Cardinet, J, repéré pour vous l'accord avec le sujet : à propos d'un ouvrage de Michel Vial, bulletin ADMEE). « Ce n'est ni dans le jugement, ni dans la construction de nos idées que nous élaborons notre monde, mais dans le prédonné de nos croyances non questionnées, dans le naturel courant de nos préjugés ». (Affergan dans *La pluralité des mondes 1977*, p. 52)

Cet étayage théorique permet et nourrit l'**auto-questionnement** et la **réflexivité** sur sa pratique. Pouvoir s'appuyer sur des concepts permet de mieux se distancier de ses pratiques et d'éviter une implication trop importante lors des moments de doutes. « [...]l'auto-questionnement ne vaut que par la qualité de l'échange qu'il provoque. » (Vial, 1997 article).

Dès lors prendre conscience de l'implication de nos postures, c'est aussi appréhender leur **inscription paradigmatique**. Cette dimension permet de valider sa posture et d'en vérifier l'adéquation avec la situation et le contrat posé avec l'accompagné. Peut-on, doit-on être directif à certains moments de l'accompagnement ? Au nom de quoi ? Doit-on être dans le laissez-faire, être tuteur de résilience, être dans le dire-vrai, jouer un rôle pour l'autre ? Avoir une visibilité sur ce qui se joue, implique en tout premier chef d'en situer l'inscription paradigmatique et d'être au clair sur la posture qu'on prend afin d'assumer ce qu'elle induit. Aucune posture n'est inadéquate, regrettable par elle-même de manière intrinsèque. Elle ne l'est qu'au regard d'une personne, d'une situation, d'un moment. Elle devrait être un choix, non une obligation de fait impérieuse.

☞ Se situer dans l'univers **rationaliste**, nous positionne de fait dans une posture d'expert, de savoir maîtriser et offert à l'autre.

☞ Se situer dans l'univers du **vivant**, c'est se positionner à côté de l'autre, en accompagnant du questionnement muni de questions pertinentes et non de solutions.

☞

Ces deux champs sémantiques sont symétriques. Ils expriment une dualité de perspectives, « non dérivables l'une de l'autre » (Ricoeur, 1998). Que les deux paradigmes s'excluent puisque contraire, amène à se poser la problématique : « comment s'accommoder de notre dichotomie de pratique. » Comment assumer parfois le fait d'être dans le laissez-faire et « écouter pousser ses cheveux » décrit par César alors qu'à un autre moment avec la même personne, ce même coach sera dans une posture déterministe en affirmant « je lui prends la main pour traverser » ? Ces agirs sont antinomiques. César est-il pour autant un coach « inconstant » sans réflexion sur sa pratique ? Nous abordons une autre notion de l'évaluation de sa pratique : les notions de **régulation et d'articulation**.

L'important est non pas seulement de pouvoir **se situer mais aussi d'en faire le choix assumé**. Ainsi Michel Vial développe l'idée qu'il est important qu'un consultant puisse identifier son penchant pour un paradigme afin de travailler sur lui-même, se réconcilier avec celui des paradigmes qu'il a étouffé depuis des années... « Il s'agit en fait par le travail sur soi, d'une part de se défier en s'obligeant à l'utilisation d'un modèle qui renvoie à un paradigme qu'on 'n'aime pas' et d'autre part, de s'empêcher toute arrogance, aussi bien tout militantisme scientifique que tout engouement pour le magisme, de travailler en tension les deux paradigmes, de les mettre en dialectique, voire d'arriver à une dialogie » (Vial, 2001, p 63). La notion de dialogie est une façon de transformer un paradoxe

d'opposition, de conflit, de dichotomie exclusive, en une relation de symétrie, de tension créative, qui peut être explorée en soi, par le travail sur soi, dans le cadre inscrit de la pratique, *'in situ'* « Ces deux univers de discours sont évidemment profondément imbriqués en fait dans la pratique. [...] L'individu confronté à ces deux mondes, à ces deux façons de 'faire sens' [...] est en conflit paradigmatique [car] la plupart du temps il sera mal à l'aise, dans un dilemme : faisant du mécanique, il regrettera de ne pouvoir faire du biologique dans le holisme ; prenant une voie, il appellera l'autre ! ». (pastré, 2000, p 59). L'intérêt est d'« utiliser les modèles quand on sait quels sont leurs postulats, les objets qu'ils permettent de travailler et les risques que le modèle choisi fait encourir . [il est concevable d'utiliser] les deux paradigmes dans sa propre pratique [comme] un jeu, un comme si, une posture. Il s'agit en fait par le travail sur soi, d'une part de se défier en s'obligeant à l'utilisation d'un modèle qui renvoie à un paradigme qu'on n'aime pas, [...], de **travailler en tension** les deux paradigmes, de les mettre en dialectique, voire d'arriver à une dialogie. » (Vial, 2001, p 59-63).

Plus concrètement pour l'intervenant en entreprise, les deux logiques existent, ont leur sens. Les coachs « plongent » leurs racines dans la logique du reste très certainement et ils doivent l'assumer en en reconnaissant les limites et les pièges d'interprétation me semble t'il. Pourquoi ?

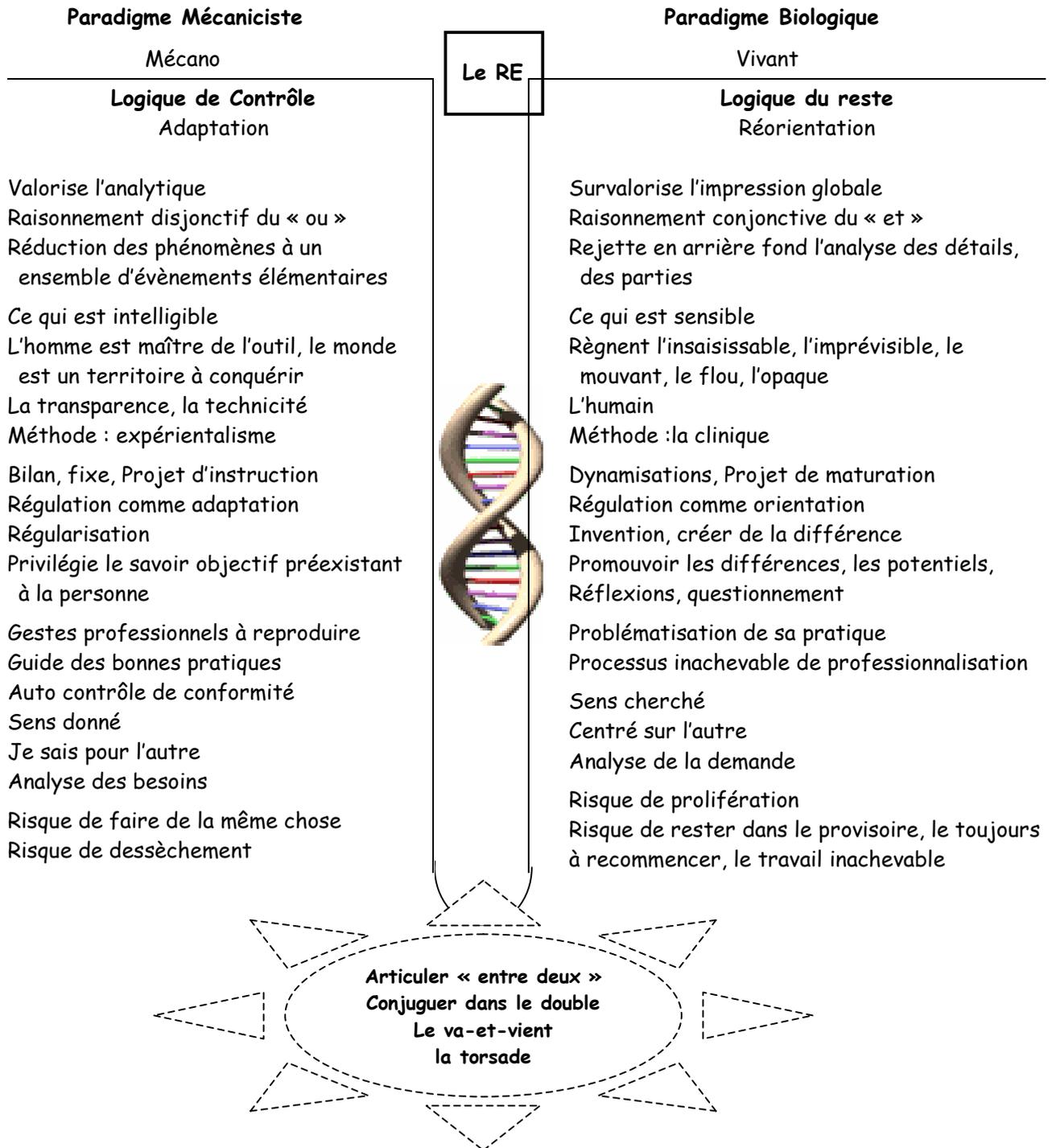
Parce que, lorsque les coachs parlent d'objectifs, de contrats passés spécifiques, déterminés, mesurables, l'erreur serait de penser que ces outils et techniques doivent être entendus dans une logique de contrôle. Les termes en sont issus, cependant la logique d'utilisation est imprégnée du reste. Et, à mon sens, l'erreur serait justement de ne pas être clair sur l'inscription paradigmatique de cet agir. Le but n'est pas d'évaluer dans une logique de mesure, de sanction, de mesure d'écart, de vérification. L'enjeu est, tout au contraire, de permettre de donner des indicateurs pour mieux «se voir » (notion de critères repères) dans sa pratique, de rechercher ce qui apparaît d'autres (recherche de saillances), d'induire un questionnement, une ouverture. Le critère n'est nommé que pour être questionné, modifié, créé sur d'autres rapports aux valeurs. Il n'y a qu'une visée.

Il en est de même, lorsqu'un coach parle de s'offrir comme tuteur de résilience. Dans le paradigme rationaliste, la notion de tuteur de résilience suppose de devenir figure d'autorité donc prendre le pouvoir sur l'autre, de lui retirer sa liberté de raisonner et de se construire par lui-même. Dans le paradigme du vivant, tuteur de résilience signifie offrir des conditions aidantes à la croissance de l'autre dans le respect de ses besoins, de ses demandes, au rythme qui lui est nécessaire dans une logique de projet-visée et non de but assigné.

Nous nous trouvons donc face à un double problème. D'une part le coach fait face à un paradoxe paradigmatique, et d'autre part, son approche paradigmatique doit prendre en compte la réalité socio-professionnelle de son client. Les notions de régulation et d'articulation (voir figure 1) peuvent éclairer cette symétrie paradoxale théorique, par la notion de tension créative, d'une 'torsade de va-et-vient'.

REGULATION

Vision du monde, attitude devant le « réel »

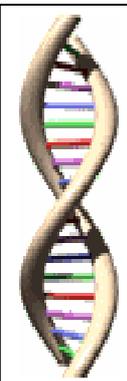


A partir de : Vial (2001), p 57, schéma 22 p 94, schéma 18 p 175, p 155, p 205

Ces deux champs sémantiques sont symétriques. Ils expriment une dualité de perspectives, « non dérivables l'une de l'autre » (Ricoeur, 1998).

Le tableau suivant rassemble une série de mots s'attachant à chaque univers. Nous sommes bien plus accoutumés au vocabulaire issu de l'univers du contrôle. Cela amène chaque praticien, quel que soit son univers privilégié, à utiliser un même vocabulaire alors que les notions sous-jacentes sont pourtant différentes. Apparaît encore une fois l'importance de pouvoir se référencer clairement.

L'évaluation comme processus d'accompagnement

Logique du contrôle		Logique du reste	
Projet programmatique		Projet - visée	
Recherche des écarts		Recherche des saillances	
Transformations attendues		Modifications espérées	
Acquisitions programmées		Dans la durée	
Bonnes pratiques		Problématisation de sa pratique	
Objectifs affichés		Jeu d'écarts	
Contrats passés		orientations temporaires	
critères balises		Critères repères	
Le sens est donné		Le sens est cherché	
Vérification du sens		Elaboration du sens	

désir d'articuler, de conceptualiser, de problématiser les deux logiques
= professionnalisation

schéma inspiré du schéma les deux faces de l'évaluation dépliées (Vial, M, 2001, p 151)

Pour finir, un professionnel se doit de pouvoir intervenir dans les différentes postures qui seront nécessaires à son client. De même qu'un clinicien, positionné par préférence dans le paradigme biologique, peut avoir à intervenir comme expert à certaines occasions, un expert peut avoir à savoir écouter son client sans lui apporter de solution. Le cas des avocats est significatif à cet égard. En ce qui concerne le coach, il doit être à même, lors de la première rencontre avec son client, de pouvoir identifier et négocier sa posture d'intervention. L'identification de son rôle est encore bien précaire, d'autant plus qu'il est très rarement uniquement coach mais intervient également comme expert, comme conseil, voire comme formateur. Le professionnalisme est de « S'inventer l'entre deux, trouver des articulations possibles, nommer des concepts articulatoires. » (Vial (2001), p 206). « [l'entre-deux] ce n'est pas chercher à résoudre les contradictions mais les assumer, par un travail inachevé, toujours à recommencer, dans l'estime (Hameline, évaluer, c'est naviguer à l'estime, 1987), à vue de nez, avec respect et amitié [...]. » (Vial, M, 2001, p 92). « La difficulté est de « faire des choix sans rien renier. » (Vial, 2001, p 114)

« Le concept articulatoire permet d'apprivoiser la contradiction, laquelle n'est plus [...] une impossibilité logique qu'il faudrait pacifier, résoudre, dissoudre, solutionner mais l'occasion d'une ouverture du champ des possibles : « on atteint là le cœur de toutes nos contradictions [...]. » (Beillerot, J, 1998, l'éducation en débats : la fin des certitudes, Paris, l'Harmattan, p 27)

« Il y a des moments dans la vie où la question de savoir si on peut penser autrement qu'on ne pense et percevoir autrement qu'on ne voit est indispensable pour continuer à regarder ou à réfléchir. » (Foucault, M, 1976, L'usage des plaisirs (Histoire de la sexualité, II), Paris, Gallimard, , p. 14)

VII CONCLUSION

De tous les concepts abordés, j'aimerais dire qu'ils laissent à penser, à réfléchir. J'aimerais dire que le rôle d'un accompagnant n'est pas de conclure mais d'ouvrir encore plus ce qui vient d'être baigné de lumière. Je ne conclurai donc pas sauf à dire que la notion de paradigmes, de référenciation, de lien avec la pragmatique a été à peine esquissée et qu'il serait pertinent de s'y plonger plus avant. J'aimerais dire que, d'avoir convoqué uniquement quatre théories choisies bien impartialement, pose d'ores et déjà la question d'une autre exploration de notions tout aussi prégnantes dans l'univers du coaching comme la notion de naïveté, le temps présent ou passé...

En ce qui me concerne maintenant, ce mémoire m'a permis de me distancier de ma pratique, de prendre conscience de mon appartenance (et mon adhérence si confortable) au paradigme holistique. Cette réflexion a mis en action plus clairement que l'année de master une alerte, une prise de conscience sur mes agirs professionnels, mes valeurs, mes désirs d'évolution. Cela n'a rien de confortable de s'essayer à l'investissement d'une pensée qui ne nous ait pas naturelle. Ce mémoire m'a donc obligé, c'était mon souhait, à tenté de « tenir » aussi la position de l'expert qui peut faire un bilan organisé d'une thématique, une analyse et non une image globale « ressentie », donner des références précises, argumenter et non communiquer l'émotion, s'attacher à, respecter les codes et non le faire juste pour que cela ait du sens pour moi. Je ne sais pas si le challenge est rempli, tout au moins, j'y ai réussi des choses dont je ne me serais pas cru capable... c'est la première tentative de cette ampleur, mais cela continuera, il faut donner le temps au temps.

J'ai essayé d'être ET dans la logique de référenciation, de mémoire, d'inscription dans l'histoire, dans la fraternité ET de préserver mon pragmatisme, mes pensées sinueuses, ma logique de lien, d'utilité. Cela impose de cheminer plus lentement, de ne pouvoir « surfer » d'un concept plaisant à un autre intéressant en délaissant ce qui ne fait pas sens pour moi. J'ai donc préserver « mon rapport à la vie » en ne m'intéressant qu'aux idées, concepts ayant du sens pour moi, créant un « appel ». Toutefois, j'ai articulé ma démarche en m'habituant à approfondir, notant les références exactes, la totalité des concepts rencontrés dans la théorie pour en imaginer la globalité sans la déformer dans mon univers en me l'appropriant par miettes. J'ai tenté de préserver chacune des théories invoquées avec respect et minutie pour m'y référer dans leur globalité autant que faire se peut.

Tout cela n'est qu'une marche d'approche et il reste bien du travail pour affiner ces premiers constats. Ce sont des pistes de travail et d'interrogations personnelles qui demandent à mieux maîtriser les concepts abordés par le seul biais de lecture. Je suis toujours apprentie mais fière de l'être.... Pourtant un sentiment d'incomplétude

«L'être est magmatique, parce qu'il est création et temporalité » (Castoriadis, C. 1993, complexité, magmas, histoire, système et paradoxe, autour de la pensée d'Yves Barel, Paris, Seuil p 62-63).