

référencialité » dirait Michel Vial. Merci à tous nos auteurs de leur investissement et du cadeau qu'ils nous font.

L'EMPIRE DES COACHS

Seul dans l'entreprise ?

Le coaching intervient dans un paysage bien spécifique, celui de l'entreprise et du besoin de management des hommes. L'entreprise « *voit dorénavant son fonctionnement dépendre en partie des facteurs et de processus psychologiques. Il y a des facteurs humains de la productivité jouant comme autant de variable* » (*1) disait déjà Jacques Ardoino en 1963!

Quand nous parlons du management, nous parlons des interrelations entre l'ensemble des intervenants, que ce soit les membres de l'équipe, du manager lui-même ou les liens avec d'autres personnes ou groupes. La connaissance de la

sociologie des entreprises, de la théorie des organisations est-elle nécessaire ? L'accompagnement d'un seul individu, comme le mentionne Florence Giust Desprairies, est-il réaliste et efficace quand tout se joue dans l'inter-relation et sur les fondements, les valeurs de l'organisation ? Elle nous déclare « *On renforce seulement le chef pour que lui soit bien et qu'il puisse traiter de ces problèmes sur le mode des contraintes, contraintes qui ne viennent pas que des organisations. Or c'est toute la question du vivre ensemble, du faire ensemble, d'être ensemble qui est problématique.* » (*)

ETRE COACH...

QUELLES LIMITES ?

Ronie Bouchon
Directrice ArianeSud

Lorsqu'on touche aux métiers de l'humain, nous entrons dans un univers fait de découvertes, de possibles, de frémissements, de résilience. On parle d'un métier où rien n'est sûr, rien n'est évident, il est sans recette et seul le questionnement au quotidien peut donner un fil conducteur. Le labyrinthe est là, tous les jours. Et tous les jours il faut retisser son fil d'Ariane. Quelques repères sont nécessaires. Nous avons essayé modestement à travers ce numéro d'enrichir la réflexion à mener, de privilégier la pluralité de regards dans une logique de « multi

« On renforce seulement le chef pour que lui soit bien et qu'il puisse traiter de ces problèmes sur le mode des contraintes »
Florence Giust Desprairies

Quelles formations ?

Le manager et le coach qui l'accompagne, tentent de s'inscrire dans le changement tout en cherchant à préserver une certaine stabilité. Cette double contrainte est facteur de tensions, d'écarts et par là même de stress allant parfois jusqu'à l'épuisement, le fameux burnout si redouté. Le coach intervient dans ce contexte où le manager, le collaborateur est en proie au doute, il est fragilisé. Le coach, l'accompagnateur quel que soit sa dénomination, devient alors un interlocuteur privilégié, un personnage de poids, une figure d'autorité dont la parole, dont le regard, dont les silences parlent et portent à conséquences. Bien grande responsabilité. Oui, il est diablement important de questionner nos pratiques au-delà d'une simple référence à une charte éthique, de quelques outils et protocoles, d'une supervision. Jacques Ardoino rappelle que manager, c'est mettre en œuvre une philosophie de l'homme au travail. De même coacher, accompagner implique forcément un regard sur l'homme, sur son devenir et cela demande à être travaillé, clarifié, référencé. « Nihil volitum nisi pracognitum, pas d'acte volontaire qui ne soit le résultat d'une réflexion préalable ». Chacun des auteurs proposent des pistes. Chacun se doit d'en explorer les chemins, les allants de soi et, je dirais en quelque sorte, d'en dégager sa « lignée », son école de pensée et d'en connaître – reconnaître les limites.

Quel travail sur soi ?

Etre coach, accompagnateur, c'est encore une fois devenir une personne d'importance pour l'Autre, c'est se tenir naturellement à une place de pouvoir dans l'univers de l'Autre. Citons Michel Vial (*) « le coach risque de se griser, de s'enivrer d'être idéalisé par son client et sans le vouloir, il crée de la dépendance. C'est une compétence de savoir ne pas se griser dont on ne peut jamais dire si on l'a acquise. » Les phénomènes de transfert, de dépendances, les projections du coach sur une situation évoquée font partie des possibles. La supervision permet de garder des alertes mais est-ce suffisant ?

Avoir fait un travail sur soi est-il nécessaire et de quelle nature ? Jusqu'où ? Qui peut en décider ? Soi-même ? Eric Pezet (*) parle de « souci de soi » en référence à Michel Foucault dans une logique de rapports à soi-même, comme exercice de soi sur soi. Michel Foucault parlait de « se défaire de soi », d' « une "ascèse", un exercice de soi, dans la pensée, dans l'élément de la

« Nihil volitum nisi pracognitum
pas d'acte volontaire qui ne soit
le résultat d'une réflexion préalable ».

liberté et à l'intérieur des jeux du pouvoir et des enjeux du savoir. Eric Pezet continue en citant Louard « *Se gérer soi-même, c'est devenir capable, en toute*

situation, de prendre du recul vis-à-vis de soi et des événements » (*p78). Comment savoir dans ce monde de l'humain si l'on n'est pas entrain de détourner, parasiter, racketter l'Autre ? Et quelqu'un qui répondrait qu'il n'a pas de doute à ce sujet semblerait bien aveugle à ses ombres. Enfin peut-on coacher quand on porte des fractures en soi ?

Quelles méthodologies ?

Autre point qui, semble-t-il doit être abordé dans cette réflexion, c'est le point sur la méthodologie, sur l'outillage, sur le remède proposé par le coach. Beaucoup d'écoles existent et se pose la problématique de savoir si le coaching verse dans « les remèdes dont on attend une efficacité rapide [qui] ne font, le plus souvent, que masquer le mal, en le déplaçant, au lieu de le traiter profondément. » et Jacques Ardoino de continuer : « Il s'agit là d'un traitement au niveau des symptômes et non pas au niveau du syndrome [...] La nature et les effets attendus d'une stratégie thérapeutique dépendent aussi des options prises quant à l'approche du mal. S'agit-il de viser par une thérapeutique le développement ou la reconquête de l'autonomie par l'organisme ou l'organisation intéressés, ou

« se défaire de soi, d'une "ascèse", un exercice de soi, dans la pensée, dans l'élément de la liberté et à l'intérieur des jeux du pouvoir et des enjeux du savoir. Michel Foucault

se contenter de leur procurer, par adjonction, les éléments externes d'appoint destinés à suppléer une carence interne. Dans ce dernier cas [...] une

telle thérapeutique, nourrissant en quelque sorte la maladie, devra, elle-même, être maintenue indéfiniment [...] » (*2 p13) Le coaching se doit-il d'être dans l'efficacité ou la

durée et au nom de quoi ? Cela pose principalement la différence des coachs plutôt de tradition psychanalytique ou psychologique versus les cognitivistes, les P.N.L-istes, les A.T-éistes (sans jeu de mots bien sur) en passant par la systémie, la maïeutique ... Les présupposés, les regards sur le sujet ne sont pas forcément contradictoires mais la nature du travail est totalement différente. D'autre part, le temps y est pris en compte différemment or c'est un facteur important dans l'entreprise et pour les personnes qui la composent. In fine, d'une certaine manière le client est roi, quoiqu'il choisisse ! Il est donc important de mettre tout en œuvre pour tenir un discours clair et informatif à son endroit. L'autre nécessité est peut être que s'établisse un dialogue, un recueil des pratiques afin de ne pas stigmatiser certaines pratiques par un regard trop sectaire et permettre d'établir des repères dans la jungle luxuriante où l'on trouve autant de coachings que de coachs !

Quelles finalités ?

Pour le coaché

Quelle est la demande du client ? Une réponse rapide et indolore à un « accident » de la vie professionnelle qu'il veut voir se dissoudre sans attendre. Une sorte de coach – magicien d'Oz ? Certains coachs pour répondre à la demande vont être plutôt dans la « rassurance », le fameux « *airbag psychologique* » de R.Gory, d'autres évoluent plutôt sur le fil du rasoir de la déstabilisation... L'un comme l'autre peuvent amener une dépendance à son « coach- aimant » ou « sa mouche-du-coche ». Le coach a-t-il « comme fonction de pallier les défaillances du moi idéal et de l'idéal du moi et d'atténuer les blessures narcissiques » comme interpelle Eugène Enriquez (* p 146). Michel Vial nous prévient « *c'est la porte ouverte à toutes les soumissions, à tous les masochismes, à toutes les dépendances* »(*). La finalité de rendre autonome son coaché est-elle clairement acceptée par la profession ? N'est ce pas antinomique avec la survie du coach qui perd ses clients à mesure qu'il les gagne.... Est-ce à cet aspect que la formule « empire des coachs » fait

« pallier les défaillances du moi-idéal et de l'idéal du moi et d'atténuer les blessures narcissiques »

Eugène Enriquez

« un traitement au niveau des symptômes et non pas au niveau du syndrome »

Jacques Ardoino

référence ? Espérons que non car dans ce cas l'empire de nos amis les « psy » serait bien mieux mis en place.

Pour l'organisation

La structure, elle, a une logique de type économique et le coaching doit permettre fondamentalement de « rapporter » plus qu'il ne coûte. Est-ce à dire que le coaching est par nature un suppôt de la hiérarchie pour re-normaliser ou redynamiser l'individu ? Eugène Enriquez nous alerte effectivement sur ce risque « [...] le monde du calcul amène nécessairement à considérer les êtres, qui doivent provoquer la jouissance, comme des objets matériels, parfaitement

substituables dont on peut user, abuser et qu'il est loisible de casser, jeter, suivant son bon plaisir et non pas comme « autrui » dont on doit reconnaître l'irréductible altérité et la liberté. » (*p 162). Comme tout métier de l'accompagnement, la tentation de la normalisation, vraie dans le monde du psychologique, est présente. Pourtant clairement, ce serait faire échec à la logique même de l'accompagnement. Jacques Ardoino parle de « *mélodie sociale* » avec une « *improvisation orchestrée* » (*2 p129) par le manager. Il écrit « *Il s'agit d'intégrer les ressources propres de cette dynamique affective dans l'ensemble des potentialités du système au lieu de s'épuiser à en étouffer, pour les amortir, les ondes de chocs* » (*2 p129). Au regard de cette affirmation, clairement le coaching se doit d'aller dans le sens du développement des potentialités du sujet afin qu'il puisse s'inscrire dans la dynamique de l'ensemble et non dans une logique statique sans changement possible. Enriquez continue en parlant de « *l'audace du sujet à rétablir sa fantaisie pour effacer les limites de son expansion* ».(*2 p131)

Jacques Lacan nous vient en aide pour clarifier peut être le fond : « comment préserver le désir dans l'acte, la relation du désir à l'acte »(*). C'est toute la demande

actuelle de l'organisation qui sort de la logique de commandement et d'imposition pour

entrer dans une logique plus riche mais plus complexe d'associer les collaborateurs. Organiser la participation est délicat et s'apprend, ce qui amène le manager en difficulté à peut être vouloir sous-traiter cette mise en place ou bien se faire aider voire accompagner. Le rôle du coach me semble-t'il peut être à la croisée de ces chemins avec pertinence. Maintenant il ne résoudra, à l'évidence, pas tout et comme le rappelle justement

Etre coach...

Ronie Bouchon

Florence Giust Desprairies, il est impensable de s'en tenir à une personne unique en cas de malaise. Pour autant dire que cela relève du domaine du coaching... est à discuter. Cela permet de mettre en perspective cette activité en donnant une alerte clé : ne pas se faire piéger à vouloir intervenir quand le nœud est ailleurs mais peut être cela relève-t'il du travail d'accompagnement que de faire émerger cette vision de la situation ?

« l'audace du sujet à rétablir sa fantaisie pour effacer les limites de son expansion » Jacques Ardoino

Le doute, toujours...

Toutes ces questions restent ouvertes et demandent une réflexion approfondie puisque le coaching, malgré les dires de certains, correspond à un vrai besoin, une vraie demande et que le sujet est roi dans sa souffrance, son mal être, son « mal à agir » dans l'organisation. Il s'agit d'apporter des étayages, des appuis qui ne soient pas guidés par d'autres considérations que le sujet lui-même et de résister à des tentations et dérives mettant en danger la notion même d'accompagnement et d'utilité en dernier ressort. La confiance ne doit pas être brisée par un « manque à être », un manque de réflexion, un manque d'éthique, des considérations mercantiles car l'humain, ce n'est pas du jetable, du réparable, des dates d'obsolescence... Nous y tenons plus que tout, plus qu'à la rentabilité, plus qu'au social. Un être, un sujet est unique. Lourde responsabilité que de vouloir s'en approcher et de s'autoriser à lui proposer d'être son compagnon de route un instant.

Ronie Bouchon

Directrice ArianeSud

Formatrice & Accompagnatrice

Membre du GRAP – UMR ADEF

Membre de RéseauEval www.reseaeval.com

Contact ronie.bouchon@neuf.fr

Texte d'ArianeSud www.arianesud.com

Références

Eric Pezet

« le coaching :soucis de soi et pouvoir » dans l'ouvrage collectif « management et conduite de soi :Enquête sur les ascèses de la performance » Ed Vuibert, AGRH, 2007

Eugène Enriquez

« Clinique du pouvoir : Les figures du maître » coll. sociologie clinique ed Eres, 2006

Florence Giust Desprairies

« Coaching, un mot symptôme »

Fil d'ArianeSud Spécial Hors série Coaching, 2008

Jacques Ardoino

« Propos actuels sur l'éducation, contribution à l'éducation des adultes » L'Harmattan, 2004

« Management ou commandement : participation et contestation » ed Andsha, EPI, 1970

Jacques Lacan

« Le séminaire Livre VIII Le transfert »

ed Du Seuil, 2001

Michel Vial

« Coaching, apports ou dérives »

Fil d'ArianeSud Spécial Hors série Coaching 2008