

COACHING UN MOT SYMPTÔME

Florence Giust Desprairies

Professeur à l'Université Paris 7,
de formation psychologue clinicienne.
Elle est présidente du CIRFIP Co-directeur du
Laboratoire de Changement Social

Propos tirés d'un interview accordé lors de sa venue à Marseille en Juin 2007 et retranscrits sous forme de texte.

Le coaching, un mot valise

La question qui se pose, comme toujours lorsqu'on aborde une idée, est la question de la signification. Pourquoi d'un seul coup ce mot « coaching » est arrivé, s'est étendu sur de très nombreux domaines et milieux, et est devenu incontournable. Il est impossible maintenant d'employer un autre mot pour dire de l'accompagnement, pour dire de l'aide, de l'intervention... Il n'y en a qu'un, c'est le coaching. Cela fait donc symptôme lorsque apparaît un mot « valise » comme ça. Dès qu'on utilise un mot « valise », cela veut dire qu'on ne fait plus du tout de distinction, qu'il n'y a plus de discernement sur ce qu'on fait, puisque si tout s'appelle de la même manière.

Il est important de trouver le mot spécifique qui est au plus proche de son agir, qui décrit au mieux ce qu'on fait. Sinon d'une certaine manière, tout est égal à tout. Si nous prenons l'exemple de la violence à l'école qu'on en parle avec des enseignants ou des intervenants du milieu scolaire, pour eux la violence à l'école, cela peut être le bavardage, pour d'autres cela va être l'absentéisme et pour les troisièmes cela va être le coup de poignard dans le dos d'un enseignant. Du coup, on a un champ tellement vaste que l'on ne sait plus de quoi on parle. Le coaching étant un mot utilisé tout le temps, on ne sait pas à quelle pratique cela se réfère. Ma première préconisation lorsqu'on utilise les mots coach ou coaching serait d'utiliser un autre mot pour clarifier de quoi il est question afin de définir une pratique.

Deuxième chose, si ce mot « valise » existe comme ça et qu'il s'est étendu autant, c'est aussi qu'il y a eu une évolution mais cette évolution n'est pas à comprendre comme une bonne évolution, elle est d'abord à comprendre comme une évolution en terme d'évolution d'imaginaire social. Dans quel imaginaire est-on et qu'est ce que ça implique comme représentation de l'organisation, du fonctionnement de l'organisation et de l'accompagnement pour que ce soit ce mot là qui soit là. Mon analyse est qu'il y a une évolution, une dérive sur la représentation du manager. Auparavant on était dans une représentation d'un responsable institutionnel avant

tout. L'aide dont il pouvait avoir besoin, ou en tout cas sa compétence en tant que responsable institutionnel, était une responsabilité qui avait à voir avec le fonctionnement de l'organisation. L'accompagnement ne le concernait pas lui en tant que personne mais lui en tant que représentant symbolique d'une organisation qui était garant d'un certain nombre de règles, d'un certain nombre de fonctions et, comme tout garant, qui devait se trouver à égal distance des acteurs pour faire la régulation de l'ensemble du groupe et de l'équipe.

Le manager intronisé leader

Avec la notion de coaching, on est passé d'un responsable de l'organisation à un leader de l'organisation. C'est-à-dire que le profil aujourd'hui, c'est le leader comme dans la politique d'ailleurs. Avant on votait pour des partis et on avait un président. On élisait un parti et le président était son représentant au sens fort et symbolique du terme. Aujourd'hui on vote pour des leaders, pour un homme qui est considéré comme pouvant représenter un leadership. Ce qu'a produit le coaching, c'est une aide au leader. On le constitue comme une sorte de renforcement du moi, un auxiliaire du moi et c'est lui en terme de personnalité. Le coaching est là pour renforcer la personnalité du leader dans sa position de pouvoir et d'intervenant mais on ne le fait pas travailler sur sa position de responsable organisationnel, c'est-à-dire comme représentant autre chose que lui-même et comme jouant autre chose que sa propre partition, comme étant au service de l'organisation. Ça, c'est la dérive dans l'organisation.

Ce que je remarque autour de moi, c'est que dans ceux qui font du coaching, et en particulier ceux qui sont formés dans les organisations, ils sont complètement dans un discours psychologisant de la personnalité. Ils sont dans le renforcement de la personnalité. Et ce discours psychologisant n'est pas adapté car il ne s'agit pas de mettre des psychologues derrière chaque responsable pour qu'ils soient mieux dans leur tête ou dans leur peau. La question n'est pas là. La question est comment on intervient auprès de personnes qui sont responsables pour travailler sur les logiques internes des organisations dont ils

sont les responsables et dont ils sont partis prenante et dont ils sont souvent les initiateurs pour produire de la régulation sociale.

Quand on voit le malaise et le phénomène des suicides, on pourrait incriminer les « méchants responsables » mais en fait ce sont des logiques institutionnelles et organisationnelles. Si on ne travaille pas sur les logiques organisationnelles et qu'on travaille seulement sur les hommes, on rentre dans des logiques comme « il y a un homme qu'il faut renforcer dans son pouvoir, dans son aptitude à... Il a des états d'âmes parce qu'il doit faire des choses dans son organisation donc on va l'aider pour qu'il ait moins d'état d'âme, on va l'aider pour qu'il se sente plus fort, on va l'aider pour qu'il se sente étayé ». C'est trop centré sur la personne dans son rôle de leader et ce n'est pas en lien suffisamment clairement avec l'organisation.

C'est vrai que le psychosociologue, lui, quand il intervient, même si c'est à la demande du responsable, il intervient pour l'organisation, pour la régulation des hommes dans l'organisation. Son entrée est de regarder l'individu dans le groupe, le

« Le coaching renforce la personnalité du leader dans sa position de pouvoir mais pas suffisamment en lien avec l'organisation, avec le groupe »

groupe dans l'organisation, l'organisation dans l'institution. Par exemple au CIRFIP, il y a des personnes qui

travaillent sur le coaching puisque la demande sociale est là. L'approche psychosociologique est que l'accompagnement qui se fait du responsable n'est pas un accompagnement « pour lui et centré sur lui » mais c'est un accompagnement pour l'aider à retrouver sa capacité à gérer des fonctions organisationnelles et à lui-même avoir dans son champ pas uniquement sa propre compétence en tant que telle avec renforcement de sa compétence individuelle mais sa capacité à gérer du groupe, à être dans le groupe, sa capacité à lui-même pouvoir se remettre en question par rapport à ce qu'il fait.

Le coaching, facteur de normalisation

Le coaching prend le risque d'organiser une forme de normalisation car on est dans le renforcement de la personnalité. Ce renforcement, c'est dire qu'il y a des

personnes pas très à l'aise dans leur poste et au lieu de se dire « pourquoi ne sont ils pas à l'aise ? ». On va faire le choix de dire que c'est psychologique et leur proposer du renforcement du moi. Et tous les autres qui sont dans ce service, eux, on ne les renforce pas ceux là ! On renforce seulement le chef. C'est désinstitutionnaliser l'organisation, c'est toute la question du vivre ensemble, du faire ensemble, d'être ensemble qui est problématique. On est dans des pratiques déshumanisantes dans les organisations et face à ces pratiques déshumanisantes, on va renforcer 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 et qui sont des contraintes surdimensionnées par rapport à l'organisation. Ce sont des contraintes européennes, macro-économiques...

Dans la multiplication de ces coachings, de ces formations au coaching dans les organisations, la question est « qui en fait ? Comment on en fait ? Et au service de quoi ? » Bien sûr certains font un travail qui est très intéressant mais je propose de ne pas garder le mot coaching parce qu'il est tellement utilisé à tout va qu'il n'a plus vraiment de sens. Moi, j'ai besoin de mots qui disent ce que je fais. Je ne peux me mettre dans un mot où des pratiques très différentes y sont rattachées. Donc je propose qu'on fasse un enterrement solennel des mots coaching et coach et qu'on dise accompagnement, l'intervention dans l'organisation où qu'on trouve un autre mot. Il est de notre devoir de dénoncer toutes ces pratiques du coaching qui sont des pratiques de renforcement. J'insiste on forme et renforcent des responsables dans l'entreprise à prendre des positions, à prendre des mesures qui les mettent en difficulté parce qu'ils voient bien qu'il y a de la déshumanisation dans ce qu'ils font. C'est stratégique, il y a un coaching qui est celui là. Le marché est en partie là, il y a des demandes de ce type. Le choix est de soit ne pas y aller en étant au clair sur le fait que ce n'est pas l'idée qu'on se fait du coaching, soit d'y aller avec ce que je suis et donc avec l'idée que je vais transformer cette commande. C'est ce qui se passe avec les intervenants du CIRFIP qui y vont pour transformer la demande et faire que petit à petit ils puissent travailler sur l'organisation et pas uniquement sur le chef tout seul. Ce peut être une réponse puisque c'est là qu'il y a du

travail. Allons y mais allons y avec nos valeurs et transformons la demande. Les responsables s'en trouvent tout à fait bénéficiaires.

Problématiser le coaching

Donc la question n'est pas de changer de nom ou pas, mais de donner de la visibilité à ce qu'on fait comme étant différent et de montrer qu'il y a coaching et coaching. Il faut problématiser le coaching. Pour moi qui suis professeur des universités, j'ai une position de luxe, je peux dire que je fais de l'accompagnement et ne pas utiliser le mot coaching puisqu'on vient me chercher moi spécifiquement. Mais il est vrai que le psychosociologue ou l'intervenant est bien obligé d'en passer par les mots qui sont ceux des demandeurs.

L'important est de clarifier de quelle formation on se réclame. Or le grand déficit aujourd'hui, c'est que pour la grande majorité des intervenants lorsqu'on leur demande à partir de quelles théories ils interviennent, sur quoi ils s'appuient, ils n'ont rien à dire. La question n'est pas ce qu'on fait mais au nom de quoi on le fait, à partir de quelles références, de quelle formation, de quelles valeurs ? Sinon on peut tout faire, c'est ça la question. D'où je parle ? Il faut que la personne puisse dire qu'elle fait du coaching à partir de .., quels sont ses dispositifs, comment elle travaille, formée par qui, avec quels référents. J'ai fait tout un travail à l'IUFM où le personnel faisait de l'analyse des pratiques mais c'est pareil, c'est un mot valise. J'ai fait un travail avec eux qui n'était pas de la formation à l'analyse des pratiques mais une conscientisation de ce qu'ils faisaient eux lorsqu'ils faisaient de l'analyse des pratiques. Et ils en ont été grandement bénéficiaires car ainsi ils ont pu défendre leur travail. Lorsqu'on demande à un coach ce qu'il fait, il faut qu'il puisse répondre autre chose que « je fais du Coaching car ça, ce n'est pas une réponse ! C'est comme si un médecin répondait « je suis médecin », ce n'est pas suffisant. Et les coachs qui répondent je fais de la PNL, de l'analyse transactionnelle, de la systémie... ce n'est pas une réponse, c'est insuffisant. Si je devais recruter, je voudrais savoir comment ils travaillent, avec quels dispositifs, une écoute de quel type,

« Je propose qu'on fasse un enterrement solennel des mots coaching et coach et qu'on dise accompagnement »

instrumenté comment. Après quoi qu'il en soit, c'est la réputation qui joue dans tous les métiers de la clinique. Il y a des gens qui font des choses très bien et puis il y a des gens qui ont des diplômes et qui font plutôt des choses catastrophiques. Et j'insiste sur quelles sont leurs valeurs, c'est fondamental.

Le risque de l'instrumentalisation

La difficulté dans les formations que l'on peut trouver est qu'on va nourrir les personnes d'un peu de tout et ils vont en sortir avec le sentiment qu'ils sont des psychologues et que par cette place là, ça y est, ils font de l'accompagnement individualisé des personnes sur leurs pratique, etc... Mais c'est catastrophique car comment peut on acquérir ce qu'il faut en au mieux quelques semaines de cours émaillés de pratique ? Cela ne peut rester que de la manipulation de personnalité avec des diagnostics, une terminologie qu'ils ne maîtrisent pas du tout. Cela participe des manipulations actuelles instrumentalisantes sur un mode qui ne dit pas son nom. Mais c'est pareil si on est pas dans une véritable approche clinique psychosociale car ce ne doit pas être seulement un accompagnement d'une personnalité. La question politique est « pourquoi va t'on accompagner un chef dans un malaise qui concerne une équipe ? Pourquoi ce n'est pas l'équipe qu'on accompagne ? Le psychosociologue accompagne l'équipe et non pas uniquement le manager. Sinon, c'est renforcer le pouvoir et contrôler les gens puisque le malaise est à tout le monde mais il n'y a que le manager qui a droit à l'accompagnement, et ce sur un mode psychologique. Je ne vois pas pourquoi ni l'intérêt hormis renforcer les pouvoirs en place. Ce qui me semble intéressant, c'est qu'il y ait plus d'humanisation dans « l'être ensemble et le faire ensemble ». Et l'être ensemble et le faire ensemble, ce n'est pas un chef ! C'est une équipe, c'est une organisation.

Où est le collectif ?

Le coaching lui est centré sur la personne du leader, les autres « ils se démerdent ». L'aspect individuel devrait se cantonner à l'extérieur de l'entreprise. Que les gens aient une aide à l'extérieur, ailleurs, bien sur

mais là on est dans une organisation. Et dans une organisation, c'est du collectif, c'est du groupe, c'est des personnes. On produit des effets sur des individus. C'est une situation sociale, ce n'est pas une situation psychologique en tant que telle.

Que j'aille voir mon psychologue en dehors de mon travail parce que je veux me faire accompagner, parfait. Mais que je sois accompagné dans mon poste de manière psychologique moi tout seul comme leader alors qu'il s'agit d'un dysfonctionnement de l'organisation et des tensions qui ont à voir avec ce que je produis moi avec d'autres dans l'organisation, pour moi ce n'est pas politique. Le politique, c'est d'introduire la notion du social dans l'organisation. Quand on intervient dans l'organisation comme psychosociologue, on intervient forcément à la

*« l'être ensemble et le faire ensemble, ce n'est pas un chef !
C'est une équipe, c'est une organisation. »*

demande des organisations et d'un responsable, mais pas pour regarder ce que le responsable fait en tant que tel. Si je suis à côté du

responsable et que je regarde l'objet qu'il est entrain de me montrer, finalement je ne peux que valider son diagnostic sur la situation. Or, si je suis un consultant, je ne suis pas là, en fait je regarde le responsable entrain de regarder un objet et je me fais moi le diagnostic sur ce qui est en jeu en tant que responsable.

Par exemple, si un responsable me dit j'ai deux cadres qui sont dans un conflit terrible, je vais aller voir les cadres mais je ne me dis pas que c'est ça mon travail. Lui, c'est ce qu'il croit, c'est ce qu'il pense, c'est son diagnostic de la situation mais il est partie prenante. Il n'est pas en dehors de l'organisation. C'est son lieu de pouvoir. Donc je vais faire des entretiens avec les cadres et j'ai vu qu'il y a eu un changement radical dans l'organisation et que ces personnes là ont été placées de telle manière que les liens qu'ils avaient de travail ont été complètement brisés. Tout cela crée un tel dysfonctionnement que ces deux cadres ne sont que le symptôme de cette réorganisation qui a été faite par des ingénieurs. En tant que schéma, elle est parfaite mais dans sa mise en place elle amène des effets pervers. Mon rôle est de me retourner vers le manager et de lui proposer d'essayer de comprendre ce qui se passe. Il va par lui-même comprendre au fil de ce travail que le problème n'est pas le conflit entre ces deux cadres, entre ces deux personnes, mais

plutôt de remettre en jeu, de faire une régulation en restructurant son organisation. Il en est bénéficiaire car il voit bien que les dysfonctionnements repérés font partie d'un tout. Il se fixait sur ceux là c'est tout. L'entrée psychologique n'était pas la bonne car c'était une structure d'organisation qui était en jeu. Même si l'entrée peut être la personne, la visée n'est pas la personne, une entreprise c'est une visée collective, c'est comment on est et fait ensemble. Toute entreprise est une organisation pour faire quelque chose ensemble avec une finalité, un but. Donc si on développe uniquement de l'accompagnement individuel pour les leaders, en quelque sorte on tue les organisations.

Favoriser de la socialité

C'est ce que nous voyons à notre niveau dans les organisations avec des effets de désinstitutionalisation massifs. Il n'y a plus d'étayage, on ne sait plus sur quoi s'appuyer pour trouver du sens à son travail. C'est la question du sens. Qu'est ce qui fait sens, on ne sait plus... C'est également les socialités qui se défont comme la culture métier, le syndicalisme,... L'intervention peut favoriser des reprises de socialités intermédiaires car cette socialité a une fonction de support, d'étayage pour la personne. La difficulté est que, si les personnes sont tellement en difficulté, c'est qu'elles ne sont plus étayées socialement dans les organisations. Chacun est là pour lui-même, il ne sait pas vraiment pourquoi. Elles sont atomisées. Avant, si j'avais un métier, j'étais dans mon groupe métier et j'étais moins individualisé car j'existais par mon appartenance au groupe. C'est une évolution de la société, c'est « l'individualisme démocratique » puisque je vais changer plusieurs fois de métier dans ma carrière.

Donc comment créer de la socialité intermédiaire ? On l'a créée à deux niveaux. D'une part cette socialité passe par l'externalisation car les gens recréent du social, du groupe ailleurs comme le loisir, les groupes d'analyse de pratiques hors organisation. Cette socialité peut les mettre complètement en dehors de l'organisation soit elle nourrit l'organisation par l'analyse, la compréhension, la formation. Sinon on peut tenter de recréer de la socialité à l'intérieur, là où les gens se vivent. Hors soit les gens sont seuls soit ils sont dans des groupes qui sont surdimensionnés puisqu'on est géré par l'Europe, l'international et que

les managers disent « vous savez, ce n'est pas de notre ressort, ces décisions ce n'est pas nous, c'est à Bruxelles,... » Donc soit je suis tout seul, ou dans une dimension surdimensionnée et je ne sais plus ce qui fait cadre dans mon travail. Et ça ce n'est pas qu'un problème de manager.

Que les coachs ne soient pas trop trompés sur ce qu'ils font

On voit en quinze ans que la demande à changer et autant avant le responsable parlait de l'organisation et demandait une intervention centrée sur l'organisation, le groupe, le service et au service de, autant maintenant la demande est centrée sur la personne avec le coaching avec des dérives qui vont aller jusqu'à un manager qui va parler de sa femme, de ses enfants. C'est un constat et une mise en évidence d'alerte sur la désinstitutionalisation même si il y a des pratiques intéressantes à voir mais il faut les repérer. Le mot coaching dit aussi cette dérive là. Plus les coachs vont avoir cette pratique là et la dire, plus ils vont avoir envie de faire ça et jouer les apprentis psychologues puisque ça leur plait. Ça permet de sortir d'un métier de la production, d'être dans une relation d'aide, qui touche à l'humain, d'avoir le sentiment d'être utile aux personnes. Attention, il ne faut pas mettre tout le monde dans le même panier, mais c'est une dérive. Et la prescription n'est pas la panacée. Il faut travailler avec ces coachs et qu'ils puissent voir eux même, qu'ils ne soient pas trop trompés non plus sur ce qu'ils font.

Florence GIUST-DESPRAIRIES

Professeur à l'Université Paris 7,

de formation psychologue clinicienne.

Elle est présidente du CIRFIP (Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention Psychosociologiques) qui publie la Nouvelle Revue de Psychosociologie.

Co-directeur du Laboratoire de Changement Social

<http://www.cirfip.org>

Texte d'ArianeSud www.arianesud.com