

## **Le coaching, quel apport pour l'entreprise ? Quelles dérives ?**

**Michel Vial**

**UMR ADEF**

D'abord quelques mots sur RéseauEval puisque j'en suis le président actuel :

- ◆ . *UN SITE [www.reseaueval.com](http://www.reseaueval.com)*
- ◆ *des événements et des rencontres*
- ◇ *Un bulletin d'information régulier*

RéseaueEval est donc une association où se retrouvent à la fois des étudiants et des professionnels de l'intervention sociale : des experts des consultants des coaches et autres chargés de mission. C'est une association para universitaire, c'est-à-dire qu'elle est agréée par l'université, c'est pourquoi que son siège social est l'université de Provence et à ce titre là son fil rouge je dirais que c'est la formation continue des adhérents. On y va essentiellement pour analyser ses pratiques, pour grappiller des concepts, pour remettre à jour ses connaissances. Le sous-titre de l'association, c'est « pour le développement d'une culture en évaluation » puisque pour nous l'évaluation est la référence majeure qui permet de tenir dans ces métiers-là.

Je vais vous parler j'espère brièvement du coaching. Mais avant, Rony m'a demandé de faire de la pub pour le bouquin qui va sortir en septembre, c'est un bouquin que j'ai écrit avec une collègue, élève et néanmoins amie, Nicole Caparros Mencacci. On a écrit ce bouquin après avoir fait des recherches ensemble sur l'accompagnement.:

### **L'accompagnement professionnel ?**

#### **Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative**

- Enseignants, formateurs d'adultes,
- Cadres supérieurs de l'Education nationale,
- Universitaires, travailleurs sociaux,
- Médecins du travail, personnels soignants,
- Coachs, consultants,
- Personnels de la sécurité routière
- Professionnels de la VAE.

à paraître chez De Boeck

## 1. Situation

Alors je vais commencer par situer mon propos en essayant de répondre à la question « d'où je parle ? » .

Je parle en tant qu'universitaire, je parle en tant que chercheur, je ne parle pas en tant que coach. Le coaching, pour moi, est un objet de recherche, il fait partie de ces pratiques sociales sur lesquelles ma discipline : les sciences de l'éducation, ont vocation à travailler, parce que c'est une pratique éducative. De la même façon que d'autres de mes collègues travaillent sur le scolaire, je travaille sur les intervenants en organisation et donc entre autre sur le coaching. C'est donc un objet d'étude : ce qui veut dire qu'on fait des recherches, on va dans le terrain, on en sort du concept qu'on essaie de problématiser pour comprendre ce qu'il se passe, c'est mon travail.

Alors pourquoi m'intéresser au coaching ? A vrai dire il n'y a pas très longtemps que je m'intéresse au coaching : il y a trois ans. Tout d'abord au tout début de ma carrière je me suis intéressé au scolaire puisque j'étais enseignant et puis quand je suis arrivé à l'université, je me suis intéressé aux consultants et aux experts et pendant très longtemps j'ai mené des recherches sur ces deux pratiques et notamment dans le milieu de la santé. Et puis dans le paysage littéraire est apparu le « coaching » en France, on a commencé à voir publier des bouquins mon attention a été éveillée et rapidement, j'ai eu des contacts avec la S.F.coach.

Alors pourquoi cette association et pas l'autre ? Parce que celle-là a des valeurs qui correspondent aux miennes. Donc j'ai travaillé pour eux, j'ai eu une commande qui était d'essayer avec une dizaine, une quinzaine de membres de l'association, de verbaliser le « référentiel d'activité du coach », et cela a été une aventure très enrichissante, très difficile vu la personnalité des gens qui étaient là et qui sont tous des gens du bureau de l'association. Ce référentiel est chez eux, ils en font ce qu'ils veulent, il leur appartient, ils sont en train d'y travailler. J'ai rencontré là des gens qui m'ont intéressé et immédiatement j'ai monté une formation au coaching à bac+5 où je fais intervenir les gens de la S.F.Coach. On en est à la deuxième promotion.

Donc pourquoi je m'intéresse au coaching ? Parce que c'est une des pratiques sociales d'intervention en entreprise mais pas seulement en entreprise, le coaching se fait et se fera aussi dans la fonction publique, territoriale, d'état, les armées, la

santé etc. Il n'y a aucune raison de restreindre le coaching à l'entreprise, de la même façon qu'il n'y a aucune raison de restreindre le coaching aux managers supérieurs, on peut envisager aussi du coaching pour les managers intermédiaires et les cadres intermédiaires, voire même pour les bas niveaux de qualification... voilà pour le pourquoi.

Maintenant, pour quoi en deux mots : pour en faire quoi ?

Je vais lourdement insister : mon travail consiste à analyser, évaluer, problématiser les pratiques pour construire des théories, des modèles qui permettent aux gens de tenir dans cette pratique. C'est-à-dire que je m'inscris dans ce que nous appelons « la didactique professionnelle ». Je cherche à mettre à jour les savoirs nécessaires pour former les professionnels auxquels je m'intéresse. Alors c'est une situation un peu particulière parce que ces pratiques sociales auxquelles je m'intéresse ne sont pas d'emblée théorisées par les praticiens qui les mènent ; il n'y a qu'à parcourir la littérature professionnelle pour s'apercevoir que s'il y a bien quelque chose qui fait défaut, c'est le concept. Il y a des outils, il y a des principes, il y a des partis pris, mais de la théorie et des modèles.... Ceci pour vous dire que quelle que soit la réussite des gens qui tiennent dans ces pratiques, j'ai une tendance, et tous les chercheurs sont dans ce cas-là, à les considérer comme étant « mal » formés, notamment mal formés à la réflexivité, c'est-à-dire à l'autoévaluation, c'est-à-dire à exhiber leurs références. Alors cela veut dire quoi ? Cela ne veut pas dire qu'ils n'en ont pas de références mais cela veut dire que la référence est incorporée, incarnée pour faire le lien avec la dernière conférence que vous avez eu de Schwartz. Cela veut dire que ces gens-là ont développé des « compétences en situation » qu'ils n'arrivent pas à parler. Ils évaluent en permanence ce qu'ils font sans le savoir. D'ailleurs la plupart ne voient pas l'intérêt de les parler. Ils sont uniquement finalisés sur leurs résultats de leur intervention, le résultat étant à deux étages : premièrement que le client soit satisfait, deuxièmement qu'ils arrivent à en vivre, eux. Là-dedans la réflexion sur sa pratique malheureusement passe au dernier rang de leurs préoccupations, ce qui limite leur pouvoir d'agir.

Donc nos recherches sont toujours finalisées sur la formation des professionnels auxquels on s'intéresse. Cela veut dire que nous ne faisons pas des recherches pour faire des recherches, nous ne faisons pas des recherches dites « spéculatives », nous faisons des recherches qui ont une utilité sociale et cette utilité sociale peut

être résumée sous le terme de « professionnalisation des acteurs sociaux », c'est-à-dire de développement de leur pouvoir d'agir. Peu de gens savent encore que l'université n'a plus seulement la mission de se reproduire, ce qui a été son cas pendant des siècles, elle visait d'abord à former des chercheurs. Aujourd'hui elle a deux missions : former des chercheurs bien sûr parce qu'il faut bien assurer la relève mais elle a aussi comme autre mission de donner du matériau pour professionnaliser les acteurs sociaux. Et c'est donc là que je m'inscris.

comment j'aborde cette affaire ? Il se trouve que historiquement j'ai d'abord été formé à l'évaluation. Mon patron qui était J.J. Bonniol, était un des spécialistes de l'évaluation et j'ai été son élève dans tous les sens du terme. J'ai fait ma thèse sur l'évaluation dans le milieu scolaire et dans la formation d'adultes et j'ai fait ma deuxième thèse qu'on appelle « l'habilitation à diriger des recherches » aussi sur une question d'évaluation, c'est ma spécialité comme d'autres sont sociologues ou psychologues, moi je suis spécialiste de l'évaluation mais de l'évaluation en situation éducative. Attention je restreins le champ, je suis dans une discipline qui s'appelle les sciences de l'éducation et je travaille à l'intérieur de cette discipline-là.

Pour ce qui est du coaching, d'emblée j'ai analysé les pratiques que je rencontrais et celles que je lisais dans les livres avec ce filtre-là qui est mon bagage à moi : les théorisations de l'évaluation. Et bien sûr, il m'est apparu avec évidence que de la même façon que la consultance est un des métiers de l'évaluation (ce que d'autres comme Jacques Ardoino, mon maître, ont dit depuis bientôt quarante ans), le coaching en est un autre. Ce qui pose immédiatement une difficulté parce que l'immense majorité des praticiens du coaching ne le savent pas car ils ne sont pas formés à l'évaluation en éducation.

Il se trouve que je suis responsable depuis bien 15 ans d'un DESS et aujourd'hui d'un master où nous formons des intervenants en organisation et dans ce master, on propose deux postures professionnelles principales : l'expertise et la consultance. Ces deux postures (ces deux attitudes, ces deux façons de considérer la vie et son métier) s'opposent en tout point ; ce ne sont pas les mêmes attitudes que l'on a à jouer sur le terrain quand on est expert et quand on est consultant, ce ne sont pas les mêmes références que l'on a, ce ne sont pas les mêmes démarches, ce ne sont pas les mêmes outils. Alors là aussi cela pose un problème par rapport à l'état des pratiques : les gens emploient indifféremment ces deux termes, ils ne distinguent pas

l'expertise (le pilotage), de la consultance. D'ailleurs le mot expert aujourd'hui fait très peur et se vend mal, contrairement aux années 80 où expert était réservé à des universitaires de haut niveau. Donc on préfère parler de « conseil » (c'est un anglicisme) et de « consultant » ; sauf qu'il y a un jeu chez les praticiens d'écrasement des concepts et des étiquettes sous lesquelles ils se vendent. Comme ils confondent consultant et conseil (qui est une figure de l'expert) la plupart du temps ils se retrouvent avec un vide et ce vide ils l'appellent « coaching ». Autrement dit, ils opposent, à mon avis faussement, le coaching à la consultance. Alors que pour moi, le coach (un exercice en individuel de l'accompagnement professionnel) n'est qu'une variante du consultant (l'accompagnement des équipes) qui s'oppose à l'expert (qui guide et apporte solutions et conseils).

On peut voir bien sûr là derrière de simples jeux de mots mais je pense comme tous les chercheurs que *ce qu'on ne peut pas nommer n'existe pas et ce que l'on nomme mal existe mal*. La recherche oblige à employer des mots précis et à ne pas faire dire n'importe quoi aux mots que l'on emploie. Alors il se trouve que je suis responsable d'un groupe de chercheurs, d'apprentis chercheurs c'est-à-dire de thésards de doctorants. Donc nous sommes trois permanents maître de conférences (avec Nicole Mencacci et Marie-Louise Martinez) et nous encadrons une vingtaine de doctorants. On travaille ensemble depuis trois ans sur la notion même « d'accompagnement professionnel », à l'intérieur d'une structure de recherche (un « laboratoire », une Unité Mixte de Recherche pour être précis) qui s'intéresse à l'Apprentissage, la Didactique, l'Evaluation et la Formation (A.D.E.F). A l'intérieur de cette structure j'ai créé le GRAP : le Groupe de Recherche sur l'Accompagnement Professionnel, et d'ailleurs on peut dire que le bouquin qui va paraître en septembre est le résultat du travail du GRAP. D'ailleurs le dernier chapitre porte sur quelles recherches peut-on faire sur l'accompagnement professionnel ? Et le GRAP est nommé et en fait c'est le programme du GRAP qui est dans ce dernier chapitre du bouquin. Dans le GRAP, essaie de couvrir tous les champs, tous les secteurs sociaux où il se fait de l'accompagnement. Il y des gens qui travaillent donc sur le scolaire, d'autres qui travaillent sur le travail social, d'autres sur la santé - à vrai dire c'est plutôt sur l'infirmerie parce que les médecins résistent à l'étude. Mais je ne désespère pas de voir travailler un jour les thésards sur les médecins, donc tous les champs où on peut trouver de l'accompagnement.

Nous avons donc mis au point un modèle de l'accompagnement mais je ne vais pas le développer ici, je l'ai déjà fait. Vous trouverez des textes sur le site de RéseauEval, si ça vous intéresse. En deux mots, ce modèle repose sur la notion d'*étayage* qui est un concept qui a été travaillé notamment par Bruner, Vygotsky, Freud. Ce sont nos trois pères fondateurs de la notion d'*étayage*. L'*étayage*, c'est tout ce qu'on fait pour que l'autre tienne. Je n'ajoute pas debout parce que là je tomberais dans une relation orthopédique mais qu'il tienne, selon son propre projet. Sauf qu'il y a deux façons de faire *étayage* : le guidage d'un côté et l'accompagnement de l'autre et que ces deux façons sont antinomiques, contradictoires, antagonistes c'est-à-dire que toutes les compétences qu'il faut pour guider sont exactement le contraire de celles qu'il faut pour accompagner. Sachant que le guidage n'est pas forcément coercitif, il peut prendre la forme de la « relation d'aide ».

Là aussi les trois quarts des gens qui parlent d'accompagnement se trompent de mot, la plupart des discours qui paraissent sous le titre d'accompagnement ne parlent pas d'accompagnement mais parlent soit du guidage (mais c'est plus joli de dire accompagnement), soit de l'*étayage* avec la possibilité de faire soit du guidage, soit du véritable accompagnement. Voilà les choses avec lesquelles j'aborde le problème.

Ajoutons que nous faisons par ailleurs des formations à l'accompagnement, par exemple, j'essaie avec mon équipe de former les cadres supérieurs de l'Education nationale qui sont en formation dans une école spéciale qui s'appelle l'ESEN (Ecole supérieure de l'Education Nationale). Et cela fait aussi trois ans qu'on intervient régulièrement pour former les inspecteurs du primaire les inspecteurs du secondaire mais aussi les administratifs de haut niveau de l'Education nationale à l'accompagnement, tout simplement parce que dans un de leur décret officiel est apparu le mot accompagnement, ce qui a été une révolution dans ce milieu, parce que tous ces personnels n'étaient formés qu'à l'inspection d'une part et au pilotage d'autre part. Donc ils sont complètement démunis ; ils viennent d'un autre monde et la formation à l'accompagnement est très intéressante et jouissive pour nous parce que nous voyons des gens enfin s'ouvrir à l'univers du sens et sortir de l'univers comptable, de l'univers du chiffre et de la rationalité gestionnaire. Voilà le contexte d'où je parle.

## 2. Des idées dans la littérature professionnelle

puisque je voudrais qu'on prenne le temps de discuter, je vais juste lancer des appâts (voire des appeaux, ça c'est vous qui verrez). Je vais commenter quelques citations relevées dans la littérature.

Par exemple une belle citation : « *Grandir n'advient que si l'humain est en relation avec un autre semblable et se perd s'il n'y a pas un autre humain pour l'accompagner.* » Ce n'est pas une idée neuve, on le sait depuis fort longtemps et Victor de l'Aveyron l'enfant sauvage nous l'a bien montré : quand on n'est pas élevé par un humain, on ne devient pas un humain. On ne naît pas humain, on naît en appartenant à l'espèce Homme, qui est une espèce animale comme les autres en revanche on devient humain par l'action concertée des autres humains et cela s'appelle l'éducation. Cette citation est de Cifali, M. (1994) *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*, Paris : PUF.

- Une autre citation moins jolie mais très utile aussi : « *Le recours au mot sans respect de sa substance nourrit un développement en trompe l'œil.* » (Guillaume-Hofnung, M. (1995) *La médiation*. Paris : Puf p. 7). Je l'ai déjà dit : on ne fait pas dire n'importe quoi aux mots. Les mots ont une histoire, ils n'ont pas seulement une étymologie. C'est déjà bien de se demander d'où viennent les mots mais cela ne suffit pas. Il faut essayer de reconstituer l'histoire sémantique, l'histoire des significations des mots. Et cela se fait grâce aux dictionnaires évidemment et une fois qu'on a classé les significations d'un mot, on ne peut pas employer le mot voisin à sa place. Il y a une idée absurde qui est propagée par les instituteurs de la troisième république, c'est la notion de « synonyme » : les synonymes n'existent pas. S'il y a deux mots dans une langue, c'est qu'il y a deux significations. On ne peut pas continuer à vouloir parler sa pratique avec des approximations. Tout travail réflexif commence par un travail sur les mots.

Puisqu'on avait annoncé que j'allais parler des dérives du coaching, j'ai pris trois ou quatre citations qui parlent des dérives, le jeu ça pourrait être : d'après vous qui a dit ça ?

- ◆ « Le coaching risque « d'abord une dérive commerciale [...]
- ◆ puis une dérive sectaire [...]
- ◆ une dérive de la confusion des pratiques [...] par manque d'éthique [...] par manque de compétence [...]
- ◆ un énorme travail doit être mené pour déterminer les limites, les frontières des différentes pratiques »

(Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. 2004 *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons, page 174)

Donc une dérive commerciale : par exemple, « j'appelle coaching n'importe quoi pourvu que ça gagne »... Puis une dérive sectaire : « moi je fais du coaching toi pas », et la confusion des pratiques : « j'appelle coaching ce qui en fait est de la consultance », je parle de « coaching d'équipe », par exemple, alors que c'est typiquement le travail du consultant ... Arrivé dit que cela se fait par « manque d'éthique » et par « manque de compétences » : il est méchant franchement, il est méchant. Je pense tout simplement que c'est d'abord et avant tout par manque de temps. Les praticiens courent après le temps parce que le temps, c'est de l'argent et ils ne prennent pas le temps de réfléchir à ce qu'ils font. Ils ne prennent même pas le temps de lire. Quand on sait qu'un consultant lit un livre par an en liaison avec son métier, on ne peut qu'être qu'inquiet ... On ne peut pas être un professionnel si on ne lit pas. D'emblée on est discrédité. C'est tout simple : ou les professionnels prennent le temps de lire ou ils ne sont pas des professionnels.

- ◆ **« Tout le monde peut poser sa plaque sur un mur et se désigner coach, consultant ou psychothérapeute du jour au lendemain. »**

Un énorme travail doit être mené pour déterminer les limites, les frontières des différentes pratiques. Alors c'est un peu ce qu'on a essayé de faire dans le bouquin notamment entre consultant /expert /coach et accompagnement d'un côté et guidage

de l'autre. On a essayé, je dois dire que par moment on dirait un sketch de Devos - qui est quand même le comique qui aime le plus les mots, parce que les mots se chassent les uns les autres, ils sont pris dans des réseaux et quand on veut en situer un, il faut aussi en situer ceux d'à côté et quand il y en a un qui se déplace et bien tout le réseau se déplace. Donc cela donne des choses qui, à la lecture orale notamment puisque je viens de corriger les épreuves et on a passé trois jours à lire le manuscrit, cela donne des choses un peu rigolotes, vous verrez, enfin moi ça m'a fait rire.

◆ **« Aucune de ces professions en vogue n'est réglementée puisqu'il n'existe en effet aucun statut les régissant, aucune habilitation particulière pour les pratiquer » .**

(Forestier, G. (2002) *Ce que coaching veut dire*. Paris : ed. d'organisation, p.129)

C'est un coach qui a écrit ça, ce n'est pas un universitaire ! C'est vrai que j'aurais pu l'écrire sauf peut être « par manque d'éthique et manque de compétence », je ne sais pas si je me serais permis mais lui il est du sérail donc il se permet.

Alors donc tout le monde peut poser sa plaque sur un mur et « se désigner coach, consultant ou psychothérapeute » : psychothérapeute aujourd'hui c'est fini, pour se dire psychothérapeute il faut avoir un diplôme universitaire, les autres sont des parapsychologues et notamment tous ceux qui emploient la PNL et A.T. qui sont deux références non reconnues par les psychologues de l'université. Donc rien ne serait réglementé. Quand on voit les fiches ROME on est effaré, aucun travail n'est fait sur les mots. On n'a toujours pas de fiche à coach, si vous tapez coach vous avez coach sportif et théâtre ; le coach en entreprise ça n'est pas un métier tant qu'on n'est pas inscrit au répertoire européen : on n'existe pas en tant que métier. Là aussi je trouve que les professionnels devraient se battre un peu, vous faites une occupation qui n'est pas un métier, ça ne vous dérange pas ? Moi oui.

Alors les dérives :

◆ « **Abus de confiance et manipulation mentale sont deux dérives auxquelles les professionnels tentent de répondre en mettant des chartes et en faisant des efforts de clarification.** » (Article de Forestier, 2000, revue Grands Repères, page 129).

◆ « **Le coach est soumis à deux tentations : devenir un conseiller occulte masqué ou un thérapeute déguisé** » ;

(Forestier, G. 2002 *Ce que coaching veut dire*, Paris : ed. d'organisation)

« abus de confiance », « manipulation mentale », et la seule protection que nous ayons ce sont les chartes ? C'est maigre : je préférerais que ça soit la formation qui soit le rempart.

Tentation de dérives : « devenir un conseiller occulte », ce qu'on appelle aujourd'hui un sherpa en politique, ou un « thérapeute déguisé », un para psychologue. Comme je ne peux pas me vendre sous le titre de parapsychologue alors je me vends sous le titre de coach. ?

◆ « **comme pour les thérapeutes : « le danger potentiel est que le praticien se grise d'être idéalisé par son patient et qu'il s'efforce alors de l'attacher à ce sentiment au lieu de ramener la relation à la réalité le moment venu** »

(Forestier, G. 2002 *Ce que coaching veut dire*, Paris : ed. d'organisation)

Ca c'est plus intéressant ; c'est au cœur du métier : le coach se grise, s'enivre d'être idéalisé par son patient 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 la acquise. Cela fait partie de ces compétences qui sont *aux limites de la relation éducative*. Tout éducateur risque de se retrouver grisé par le « pouvoir » qu'il a sur l'éduqué. Le coach comme les autres, l'expert aussi, le consultant aussi, le chercheur et l'enseignant aussi. On est là dans un cas limite, c'est-à-dire : il faut savoir que ça existe, il faut s'en méfier et il faut analyser ce qu'on fait, sachant qu'on peut toujours se retrouver en train d'avoir été grisé. Et c'est d'ailleurs ce à quoi servent les pratiques de supervision : aider les intervenants à analyser ce qu'ils font pour éventuellement détecter la limite. La limite n'étant pas une frontière. La frontière, on

sait où elle est et elle est faite pour être passée, au contraire des « bornes » qu'on ne doit pas dépasser. La limite, elle a cette particularité qu'elle bouge et qu'elle bouge avec notre formation c'est-à-dire qu'on croit en être sorti et on a les pieds dedans elle avance avec nous, la limite. Alors là on est au cœur des compétences spécifiques de la relation éducative et c'est **une des choses les plus difficiles que de former des éducateurs qui aient le souci, le soupçon de soi-même.**

- ◆ « un système de contention sociale, de domestication sécuritaire (...) »
- ◆ un mirage psychologique (...)
- ◆ un « recyclage néolibéral de la psychologie humaniste » (...)
- ◆ du « tutorat psychique » où « le mental doit être formaté, rationalisé, optimisé par des techniques de conditionnement psychologique et l'acquisition d'automatismes comportementaux »
- ◆ un airbag psychologique qui apaise un intense besoin d'être sécurisé »

(Gori, R et Le Coz, P.2006 *L'empire des coachs, une nouvelle forme de contrôle social*. Paris : Albin Michel)

Alors là les dérives, toujours. Le coaching serait un « système de contention sociale », de « domestication sécuritaire »; c'est l'idée que les coachs servent à rendre les cadres sages et rentables. Utilisables par l'entreprise, exploitables. Et que pour ça il faut tuer chez eux une certaine créativité.

Un « mirage psychologique » alors c'est vrai qu'il y a beaucoup de gens qui restreignent tous les métiers de l'intervention, tous les métiers de l'éducation et en particulier le coaching au psychologisme. Il y a encore des gens qui recrutent des psychologues pour en faire des formateurs, par exemple, croyant qu'il suffit d'avoir fait un deug en psychologie ou une licence pour être formé à la relation éducative ! Non : les psychologues ne sont pas formés à la relation éducative, un psychologue a été formé à la *relation thérapeutique*. Or, confondre la relation thérapeutique et la relation éducative, est un des panneaux les plus importants dans lequel un éducateur ne doit pas tomber. L'autre n'est pas malade, l'autre n'est pas contrefait, il est simplement en train de se développer avec moi. C'est ça la relation éducative.

Un « recyclage néo libéral de la psychologie humaniste ». Alors ça c'est l'idée très politique d'une certaine gauche, que l'humanisme est incompatible avec le néolibéralisme d'aujourd'hui avec le capitalisme version numéro quatre et que tout appel des capitalistes à l'humanisme ne sert qu'à dissimuler leur entreprise de rentabilité. Et le coach là dedans ne serait qu'un domestique à la solde du capital. C'est une idée grave forte, c'est une critique radicale, à méditer...

Ensuite l'idée de « tutorat psychique » où le mental doit être formaté rationalisé, optimisé par des techniques de conditionnement et l'acquisition d'automatismes comportementaux . Alors c'est contre le behaviorisme, contre le conditionnement même opérant. C'est l'idée qu'un être humain n'est pas un pigeon, ni un chien et qu'il ne suffit pas qu'il lève la patte devant le « susucre » pour dire qu'on l'a éduqué. Ce qui me paraît juste là derrière, c'est ce que j'ai appelé « *la relation orthopédique* », c'est-à-dire vouloir que l'autre marche droit, vouloir que l'autre se développe droit, vouloir corriger ses pratiques : corriger ses attitudes, corriger ses comportements pour qu'il soit normal, sain, du style « arrêter de fumer » .. C'est un bel exemple de relation orthopédique. Il y a des coachs qui sont spécialisés dans l'arrêt du tabac, pour moi ce ne sont pas des coachs ce sont *des tuteurs*. Comme on met au plant de tomates un bâton pour faire aller droit et bien produire.

Alors donc le coaching serait « un airbag psychologique » qui jouerait sur un intense besoin d'être sécurisé avec l'idée que toute notre vie on recherche ce que Freud a appelé « la mère archaïque », « la mère totale », c'est-à-dire que dans les tous premiers moments de la vie où l'œil de l'enfant ne voit que le sein qu'il suce, (le reste il ne le voit pas, ça vient après) donc il a une mère à lui tout seul et pour lui tout seul, d'ailleurs ils se confondent ; alors la théorie de l'étayage chez Freud c'est que toute sa vie, on va chercher des objets d'étayage qui vont rappeler, raviver, refaire monter le plaisir qu'on a eu à ce moment là. Et donc, c'est la porte ouverte à toutes les soumissions, à tous les masochismes, à toutes les dépendances notamment de l'élève par rapport à son maître indiscutable et le gourou en est une bonne figure. Alors on revient un peu à l'idée de tout à l'heure d'être grisé. Se méfier de la griserie du pouvoir que l'on a sur l'autre avec ici un ajout supplémentaire : c'est l'autre qui vous demande de prendre du pouvoir sur lui et il faut savoir dire non. *Un éducateur c'est d'abord quelqu'un qui sait dire non.*

Le coaching c'est ni l'un	Ni l'autre
<b>Guidage</b>	<b>Abandon</b>
<b>Imposition</b>	<b>Laisser faire</b>
<b>Développement personnel</b>	<b>Performance professionnelle</b>
<b>Instrumentation, couteau suisse</b>	<b>Métaphysique, spiritualisme</b>
<b>Rationalisme</b>	<b>Magisme</b>
<b>Outillage</b>	<b>À main nues</b>
<b>Grands principes</b>	<b>charte passe partout,</b>

En fin de compte et après on discute, ce que je constate dans les pratiques c'est qu'effectivement est appelé coaching à la fois la colonne de droite et celle de gauche et je travaille pour que l'accompagnement professionnel individuel qu'on appelle « coaching » ne soit ni l'un, ni l'autre. Pour moi le coaching, ce n'est ni du guidage, ni de l'abandon, ni du laisser faire : il suffit pas d'être à côté de quelqu'un pour faire du coaching.

Donc il y a des gens qui confondent le coaching avec le guidage : « viens avec moi mon petit, je vais te rendre performant » et en revanche il y en a qui confondent avec la pseudo psychanalyse d'Epinal, c'est-à-dire « tu déblatères et moi je dors sur mon divan puisque la réponse est en toi».

Le coaching, ce n'est pas ce n'est pas de l'imposition déguisée sous la persuasion : « je vais t'apprendre les bons outils pour redresser ton caractère ». Ce n'est pas ce « développement personnel » dans lequel on voit aujourd'hui se vendre tout et n'importe quoi : la congruence par exemple, c'est-à-dire la recherche effrénée de la cohérence du caractère. Ce qui est très inquiétant parce que la cohérence dans un caractère ne peut s'obtenir que dans le déni de l'inconscient.

Le coaching n'est pas non plus : « viens tu seras plus productif quand je t'aurai traité » : ce n'est pas simplement de l'instrumentation, ce n'est pas parce que j'ai beaucoup d'outils que je suis un bon coach. Se former au coaching ce n'est pas simplement avoir de bons outils, et même « l'analyse systémique » fort à la mode qui n'est qu'un outil parmi d'autres et pas le meilleur (le mythe du couteau suisse) .

Mais le coaching n'est pas non plus s'évaporer dans la métaphysique, dans le fumeux sens « spirituel » de la vie, dans la communion avec le monde, dans

l'harmonie mystique, l'harmonie cosmique , la réconciliation avec l'Être: ce n'est pas un chemin vers la religion. Inversement, le coaching n'est pas que du rationalisme, ce n'est pas simplement apprendre à penser droit, il y a d'autres endroits où on peut le faire. Ce n'est pas non plus régresser jusqu'au magisme, c'est à dire croire que « tout est dans tout et que Dieu reconnaîtra les siens. »

Donc le coaching n'est ni simplement être outillé, ni simplement faire à mains nues. Il ne suffit pas d'avoir des grands principes du style l'éthique avec un grand E qu'on affiche sur sa carte de visite ; si avoir des grands principes cela suffisait pour faire bien les choses, franchement ça se saurait : on n'aurait plus besoin d'être formé. Ce n'est pas non plus avoir une charte qu'on a piqué sur internet à l'association d'à côté et dont on fait un argument de vente et à laquelle on n'a absolument pas réfléchi parce qu'on confond la déontologie et l'éthique. La déontologie c'est la morale du métier, l'éthique c'est bien autre chose.

Voilà je vais m'en tenir là.

Maintenant j'aimerais bien qu'on discute.

## **Rencontre**

### **- Le manager-coach ?**

Ma première réaction a été de dire, c'est du n'importe quoi, c'est du new age : il ne suffit pas de parler de « l'obscur clarté des étoiles » pour dépeindre un paysage, c'est un oxymore (deux mots qui n'ont rien à voir et qu'on colle ensemble et on croit avoir résolu le problème). donc non, je ne crois pas au manager qui se prendrait pour un coach de son équipe. Notamment pour les cadres intermédiaires. A l'hôpital on est en train d'essayer d'inventer le « coaching des patients », fait par les cadres : là je crois que vraiment on se goberge avec les mots : accompagnement suffirait. Dans un deuxième temps, je me suis dit que qu'il ne faudrait pas empêcher les managers d'élargir leur palette actuelle pour sortir du guidage dans lequel ils sont et d'entrer dans l'accompagnement de leur équipe : c'est autre chose. Mais le manager ne sera jamais le coach de son équipe, il en sera l'accompagnateur. Et encore, à certains moments seulement : d'ailleurs il n'existe pas de manager qui serait que dans

l'accompagnement de son équipe. Il ne faut pas rêver : le rôle premier d'un manager, c'est-à-dire d'un décideur évaluateur, c'est le pilotage, c'est le contrôle, c'est la vérification, c'est l'orientation décidée ; le management c'est tout simplement l'art de faire faire aux autres ce qu'on a décidé qu'ils feraient. L'accompagnement, dans ce contexte, est une façon de plus d'arriver à ses fins. Ceci dit en 1970 Jacques Ardoino a lancé dans un de ses bouquins le terme de « management éducatif » mais cette idée est restée lettre morte. C'est un terme qui n'a jamais été repris, j'ai déjà essayé de faire faire une thèse là-dessus et puis mon thésard a jeté l'éponge, je vais essayer de recommencer avec quelqu'un d'autre. Dans l'idée que le manager pourrait être l'éducateur de son équipe et à ce titre là il pourrait articuler à la fois le pilotage et l'accompagnement. Mais c'est un modèle du management ; alors on ne crée jamais un modèle à partir de rien : il y a sûrement dans les pratiques des managers actuels, des moments où ils font du management éducatif mais comme ils ne connaissent pas le modèle, ils ne le savent même pas. Il faudrait aller faire des recherches pour aller voir ces endroits-là, ces moments-là les analyser, en sortir les compétences et voir ce qu'il y a de neuf là-dedans par rapport aux autres modèles du management.

- **Question autour de l'étymologie du coaching dans le milieu sportif**

D'abord même si on accepte l'idée que le coaching vient du sport de l'entraînement donc de la compétition, il ne faut pas confondre le processus et le résultat. Le Coach n'est pas celui qui entraîne à la compétition, c'est ce qu'il fait qui doit servir la compétition. La compétitivité accrue chez le sportif est le résultat du travail du coach et non pas le travail du coach. Autrement dit, le coaching a des effets en terme d'amélioration des performances. Car, ce n'est pas parce qu'on a des effets thérapeutiques qu'on est dans un cadre thérapeutique. Regardez la VAE : à l'évidence, des effets formatifs en résultent, pourtant ce n'est pas de la formation.

Ensuite, je ne suis pas sûr qu'il faille employer le mot coaching laissons le à ceux qui l'ont inventé. En France, on a le mot « coche » : rappelez vous la fable de La Fontaine, la mouche du coche. Donc le coche est un domestique qui conduit l'attelage qui s'occupe des chevaux et qui assure que les voyageurs vont arriver à bon port, en bonne santé. Le coche peut même en cours de route se battre contre les brigands etc. Qu'y a-t-il dans cette image d'intéressant ? La signification d'escorter, de sécuriser l'autre. En soi cela ne résume pas l'accompagnement ; dans l'accompagnement il se passe beaucoup plus que ça, mais on sait que s'il n'y a pas

de climat de confiance entre accompagnateur et l'accompagné, alors l'accompagnement ne fonctionne pas et que c'est à l'accompagnateur de créer ce climat-là. A ne pas confondre avec « je t'assure que tu vas arriver à tes objectifs » non, en revanche « pour que nous puissions être ensemble il faut que tu crois que moi je peux t'assurer un certain confort : il y a des bornes que je ne franchirai pas, que nous ne franchirons pas ». Autrement dit, tout ce que les coachs appellent « le cadre » : « savoir poser le cadre ». On dit parfois « contractualiser la relation », ce que je trouve plus clair. La notion de cadre en fin de compte c'est savoir contenir l'autre dans un « espace transitionnel » disent certains, de transition en tout cas, vers un autre état. Savoir le contenir pour mieux le déstabiliser, sinon il n'y aurait pas de changement : s'il suffisait de rassurer les gens pour qu'ils changent, ça se saurait. Donc l'image du coche, elle n'est pas suffisante non plus, parce qu'il n'y a pas cette déstabilisation. Mais elle éclaire un problème qui est le risque de confusion avec le pilotage, le guidage : prendre en charge, sécuriser pour faire sien, assister parce que l'autre serait incapable, aider. Elle ne fait qu'éclairer les difficultés inhérentes à l'accompagnement qui sont que sans cesse on peut basculer dans le contraire de l'accompagnement : le guidage. Ce que j'appelle « un travail aux limites ». On est plusieurs à penser que « coaching » est un mot abominable dont on a rien à faire et qu'en français on a le merveilleux mot d'accompagnement qui a une vraie histoire celui-là.

**- La difficulté c'est que si vous allez dans l'entreprise et que vous dites que vous accompagnez, ça ne va pas être accepté, donc en fin de compte l'accompagnement, il faut le relooker à la version entrepreneuriale et si vous dites à un directeur ou un PDG « je vais vous accompagner », il n'entend pas du tout les mêmes choses, il va dire : « non non moi je suis quelqu'un qui sais faire » alors que le coach, ça génère d'autres imaginaires..**

Il te dira pareil ... enfin, il peut te dire pareil. Tout dépend de la conception qu'il a de l'accompagnement et du coaching. Mais c'est vrai qu'il faut toujours essayer quand on est un intervenant en organisation, de parler la langue de l'autre... C'est une stratégie.

Faut-il employer le mot coaching en entreprise ? D'une part effectivement je pense que quand on utilise un mot il finit par être employé et que c'est démissionner que de

dire j'emploie coaching parce que les entreprises l'entendent. Vous êtes là aussi pour vous faire entendre, ça c'est une brique que je vais tenir d'un côté. De l'autre côté il y a ce que l'on appelle le marketing, la stratégie qui consiste à employer le vocabulaire de l'autre pour, petit à petit, lui faire apprendre des mots.

Alors il ne faut peut être pas commencer par accompagnement, il faut peut être commencer par coaching mais il faut sûrement arriver à accompagnement . Tout intervenant est éducateur de son client.

**- Question de la salle autour du mysticisme lié à la notion d'accompagnement (l'accompagnement spirituel, la maïeutique comme art d'accoucher l'autre).**

Non ce n'est pas de la métaphysique l'accompagnement, non : laissez dieu où il est, il n'a pas besoin de nous. En revanche il y a des enjeux effectivement dans l'accompagnement qui ont trait au sens du sacré. Ce sens du sacré ce n'est pas le sens du religieux, c'est bien antérieur aux religions.

En revanche, pour la maïeutique il y a Jean Louis Legrand qui a publié un excellent article sur la maïeutique où il démontre de façon que je trouve absolument radicale et convaincante que ça n'a rien à voir avec l'accompagnement, que c'est du guidage déguisé et de la manipulation de l'autre et que invoquer la maïeutique est un contre sens historique. Socrate n'a rien à voir avec le travail du coach, rien du tout dans la mesure où l'intériorité du sujet n'existait pas à l'époque : quand Socrate parle de la maïeutique, c'est pour faire découvrir les lois du cosmos, pour faire découvrir les dieux et donc les mathématiques ; cela n'a rien à voir avec l'idée d'un destin personnel professionnel.

**Question autour de l'étymologie de accompagner qui serait être compagnons, partager une expérience**

il n'y a pas que l'étymologie qui compte, il y a aussi l'histoire du mot et l'ensemble des significations qu'il a pu prendre notamment en étant affecté à des secteurs sociaux comme le droit, l'armée, l'agriculture. Il ne faut pas tout ramener à l'étymologie, l'étymologie est un point de départ, ce qu'on essaie de comprendre quand on fait de l'analyse sémantique, c'est la logique des significations prises et abandonnées à partir de cette étymologie. Ceci dit, pour accompagnement vous avez oublié « ac » : la définition que vous avez donné ne tient pas compte du préfixe.

C'est la définition de compagnon et de compagne que vous avez donnée et non pas la définition de « accompagner ». Vous n'avez pas pris en compte ce « aller vers » que le préfixe ajoute : on n'est pas compagnon au début de l'accompagnement. L'accompagnement, c'est le processus par lequel on devient compagnon. Et justement tout l'enjeu est de savoir de quoi est fait ce processus.

Ceci dit aussi, les compagnons de France sont tout à fait intéressants à étudier du point de vue de l'histoire du mot. Il y a une école dans les compagnons où on est allé vers le guidage et il y en a une autre où on est dans l'accompagnement. Les pratiques de compagnonnages ne sont pas uniformes. Elles reflètent l'ambiguïté actuelle du mot accompagné qui est compris soit comme « je t'aide et donc je sais ce qui est bon pour toi » (et alors on est dans le guidage), soit « je suis là pour que tu deviennes toi-même et fasse ton chemin ».

### **Question autour de la posture**

C'est le premier critère pour moi de l'accompagnateur : jouer avec sa posture.

C'est vrai que c'est un mot qui ne plait pas parce qu'il oblige à faire un travail entre pose /position /posture. On ne peut pas comprendre le mot si on ne remanie pas les trois définitions. Et c'est un travail énorme pour beaucoup de gens qui nous entourent. Ils veulent bien accepter un mot à condition que rien ne change dans leur lexique d'avant... En général, les gens ordinaires veulent bien acquérir, accumuler des mots mais les organiser... alors là les bras leur en tombent . mais c'est vrai que peut-être on ne leur a pas appris, tout simplement et pour moi c'est un des travaux important de tous les intervenants : de savoir organiser son lexique, pas seulement d'avoir des mots additionnés les uns à côté des autres.

Alors le mot posture souffre d'une connotation soit physiologique chez les kinés, soit érotique et donc ça aussi ça connote le physique alors que quand on l'emploie nous, c'est pas que du physique, c'est bien évidemment du physique : c'est aussi la façon qu'on a d'occuper l'espace, d'accord, mais c'est plutôt l'attitude qu'on a par rapport à l'autre.

Alors c'est vrai que ce mot ne passe pas alors pourquoi faudrait-il qu'il passe ? Si vous donnez tous vos mots à vos clients, comment allez-vous faire pour analyser vos pratiques ? Il faut garder des mots de et pour la tribu ! eh oui ! Un corps professionnel a toujours des mots à lui, qui ne sont compris que par lui. Allez donc à l'expo qui est au rez-de-chaussée, vous verrez il y a deux morceaux de bois sortis

d'un navire avec deux mots que j'avais jamais entendus, ni même lus. Les intervenants doivent avoir un vocabulaire spécialisé. C'est un des signes par lequel on reconnaît une profession. Donc il faut le garder pour vous le mot posture c'est vous qui devez savoir ce que c'est. C'est vous qui devez essayer votre posture, c'est vous qui devez la penser, ce n'est pas un mot à vendre gardez-le : il est précieux.

### **Intervention de la salle autour de la formation indispensable à l'analyse du travail...**

C'est vrai que l'analyse du travail est en train de faire un tabac partout, dans toutes les pratiques ayant un rapport avec les métiers dont on parle. C'est un vrai problème parce qu'ils sont en train de prendre tout le marché et il faut qu'on ait leur peau quoi ! ben oui , attendez il y a légitime défense ils sont en train de marcher sur nos plates bandes ; alors y'a plusieurs façons « d' avoir leur peau » : la première, c'est de se former à la psychologie du travail, ça c'est la meilleure façon et donc ils verront bien que ça suffit pas, vous montrerez bien que ça ne suffit pas, qu'il faut aussi être formé aux ressources humaines par exemple ce que, eux, ignorent totalement. Donc ça c'est une façon après il y en a d'autres : il y a arrêter de faire référence à la grille du travail dès qu'on parle du travail. Attendez, on a vécu pendant des siècles sans l'analyse du travail on peut s'en passer aussi. On a fait de l'analyse du travail avant que l'analyse du travail s'en mêle.

La monoréférence est un leurre . Notamment on peut aussi dire que ça ne suffit pas tout simplement pour faire de l'accompagnement. De la même façon qu'il ne suffit pas d'avoir été formé à l'entretien d'explicitation, il ne suffit pas d'avoir été formé à l'analyse du travail : ces deux choses là passent à côté d'une chose essentielle qui est la posture. En revanche ça ne fait pas de mal de les connaître et de les pratiquer. Alors voila des références théoriques pour l'accompagnement : l'analyse du travail et l'entretien d'explicitation de Vermerch mais parallèlement, il faut savoir ce qu'est un entretien clinique il faut savoir ce qu'est un entretien semi-directif, ce qu'est un entretien compréhensif. Et alors on pourra faire un entretien d'accompagnement qui se servira de toutes ces sources-là. Quelqu'un qui n'a qu'une source ne fait un entretien que sur un doigt de pied.

### **Question autour de la demande**

La demande a été inventée dans la relation thérapeutique et non pas dans la relation éducative. Est-ce que vous avez demandé à votre enfant s'il voulait aller à l'école ? L'éducation est obligatoire. On n'a pas le choix, on ne peut pas vouloir être un enfant sauvage, un barbare et on ne peut pas ne pas éduquer. Dans la thérapie la demande exprimée est un préalable : si le client n'est pas demandeur, on ne fait pas. La relation éducative doit construire la demande. Ça s'appelle travailler la motivation et depuis 40 ans les éducateurs écrivent sur la motivation à l'école et on accumule les moyens, les techniques pour faire que la demande se construise. Une demande ne tombe pas du ciel : elle se construit et c'est la première étape de l'accompagnement. Et on peut arrêter là, si elle ne se construit pas, l'accompagnement n'a pas lieu mais ce n'est pas un préalable à l'accompagnement, c'est le début de l'accompagnement. Sinon on n'est pas dans la relation éducative.

### **Question autour des objectifs**

On a vécu pendant des millénaires sans objectifs, c'est une chose qui nous est venue des Etats Unis avec la maladie des platanes, dans les caisses des G. I. Avant, on avait des buts et c'est pas du tout la même chose d'avoir un but et un objectif. Un objectif désigne l'endroit où on veut aller, la chose que l'on veut atteindre : la cible que la flèche doit atteindre ou la balle parce qu'on parle bien de la guerre, c'est du vocabulaire de la guerre. Choisir un objectif, c'est obligatoirement tracer une trajectoire, c'est-à-dire le chemin le plus court pour atteindre l'objectif. Donc la notion même d'objectif est dans l'univers de la rentabilité, de l'efficacité, de l'économie de moyen : le fonctionnalisme. Le but n'est rien de tout ça. Je vous donne un exemple : il y a deux sortes de gens qui préparent de façon différentes leurs vacances : certains décident d'aller à Rome et ils passent deux mois à consulter toutes les agences pour trouver celle qui fera le moins cher et le mieux. Et puis ils y a ceux qui partent et qui, en route, s'arrêtent à Milan et en sont très contents. Les premiers ont un objectif, les seconds ont un but. Dans l'accompagnement il n'y a que des buts sinon ce n'est pas de l'accompagnement.

### **Question autour de la prise en charge du coaché**

Vous avez parlé de prise en charge : c'est du thérapeutique, ce ne peut être un synonyme de l'accompagnement. Le mot même de prise en charge appartient à

l'univers du guidage. Un accompagné n'est pas pris en charge. D'emblée on considère qu'il est possible qu'il soit autonome ; si on ne le décrète pas, si on ne parie pas sur l'autonomie de l'autre, on n'est pas dans l'accompagnement : on est dans le guidage. Ce peut être du guidage par amour, ce peut être du guidage qui prend la forme d'une aide et c'est le cas de la prise en charge. Tant que je décrète que l'autre n'est pas capable, je ne suis pas dans l'accompagnement.

Alors pour ce qui est de l'accompagnement aux mourants que vous citez aussi, je n'aime pas trop le terme, je préfère l'accompagnement en fin de vie ... L'accompagnement ne peut pas être suivi d'un nom qui désigne un aboutissement, un objectif.

J'ai fait plusieurs recherches là-dessus parce que toute la littérature nous montre ce segment social comme le prototype de l'accompagnement. Eh bien je peux vous dire qu'il se passe dans l'accompagnement en fin de vie les mêmes choses qu'ailleurs : il y a des gens qui font n'importe quoi comme ailleurs et notamment qui font du guidage, de l'assistance, qui se substituent au client, au bénéficiaire de l'action et qui ne lui permettent pas d'avoir son cheminement. J'ai fait pleins d'entretiens et j'ai sélectionné deux cas complètement opposés : un qui est dans l'aide et qui croit bien faire, je ne mets pas en cause son honnêteté vraiment pas, au contraire elle s'enlève la peau des fesses, elle en crève, justement elle en fait trop, beaucoup trop pour être dans l'accompagnement et puis l'autre qui a eu une jolie formule : elle part du principe « qu'on ne meurt pas ; on se meurt ». L'autre sait mourir, si je ne pose pas ça, je ne peux pas accompagner un mourant. C'est fondamental. Si je balise son chemin avec des objectifs intermédiaires, avec la phase du deuil, la phase du deuil, la phase du deuil... et que mon rôle consiste à lui faire passer une série d'obstacles, je ne suis pas dans l'accompagnement. Ce n'est pas une pratique prototypique, en revanche la dramatique qu'il y a dans cette pratique là, fait un effet de loupe et on voit des choses plus facilement qu'ailleurs parce qu'on est dans un contexte dramatique. C'est un sujet d'étude en or. En fait il se passe là ce qui se passe partout et notamment la non formation des accompagnants est terrible dans un milieu si dramatique. Il y a quand même des accompagnants qui en profitent pour régler leurs comptes. Comme il y a des enseignants qui en profitent pour régler leurs comptes. Comme il y a des bonnes sœurs qui en profitent pour régler leurs comptes. Apprendre à ne pas être grisé par le pouvoir qu'on a sur l'autre, c'est indispensable

pour l'accompagnement, et c'est pas avec un DU de médecine de 3 jours que je l'apprends .

- **Dans le coaching on part dans quelque chose qui est court alors que l'accompagnement du thérapeutique en fin de vie ... qu'est ce qui se joue dans le fait de le faire court. L'accompagnement on le voit plus sur des choses plus longues des protocoles qui vont durer 3 mois 6 mois ou un an alors que pour le coaching il y a une logique, pas dans l'urgence mais très très ponctuelle.**

- Non il y a du coaching sur la durée...

**- Mais c'est un des facteurs qui fait vendre**

- Ça oui et si ça pouvait coûter encore moins cher que la formation ce serait encore mieux hein ! et s'il suffisait d'une piqûre pour être coaché, ça serait l'idéal...

Ça c'est la logique du payeur qui n'est pas celle du client ;mais son supérieur hiérarchique : « Rendez le -moi performant et rapidement SVP ».

Mais comment il faut être bâti pour accepter des commandes pareilles ? Et si personnes ne les prenaient ces commandes, ils arrêteraient de les poser ! i

Il y a des traîtres dans cette profession ! Eh oui ce sont ceux qui acceptent n'importe quoi, qui ne négocient rien, ils jettent le métier en l'air. Non le coaching ça ne se fait pas sur trois jours, non. On ne sait pas combien de temps ça va prendre, si c'est de l'accompagnement et si c'est du coaching (pour moi le coaching c'est de l'accompagnement individuel de managers ; point) donc si c'est de l'accompagnement, on sait quand ça commence on ne sait jamais quand ça finit. Et même pour l'accompagnement en fin de vie :on ne sait jamais quand ça va finir, il y en a pour qui ça dure des années.

### **Question sur le coaching d'équipe**

Je ne sais toujours pas ce que c'est, parce que je n'ai jamais rencontré aucun coach qui dise faire du coaching d'équipe et qui soit capable de me dire ce qu'il fait de différent d'un consultant tel que moi je les forme depuis 20 ans. Donc pour moi c'est de la consultance enfin distinguée de l'expertise, rhabillée avec une dentelle nommée coaching.

Donc le coaching c'est de l'accompagnement individuel de manager.... Au fait le manager c'est pas un mot qui vient de ménage comme quelqu'un l'a dit tout à l'heure, c'est un mot qui vient de manège, manéger ça veut dire dresser le cheval dans le manège autrement dit le mettre à sa main.

### **Question sur la formation**

Ah oui alors ça c'est un problème que j'ai étudié en détail à propos de la VAE. Je suis en train de terminer un contrat de recherche européen sur la professionnalisation des acteurs de la VAE ... et je suis tombé sur ce problème qui est que dans la VAE interviennent des gens qui n'ont pas été formés à la VAE du tout et qui ont été formés à l'orientation professionnelle, voire au bilan de compétences, et qui sont parfaitement efficaces dans l'accompagnement VAE . J'ai été étonné parce que pour moi ces choses-là étaient plutôt du côté du guidage que de l'accompagnement, alors je crois que la théorie de l'orientation professionnelle n'a jamais été claire sur ce point, elle oscille sans cesse entre guidage et accompagnement. Donc ce n'est pas étonnant que les gens qui ont été formés là dedans soient capables en fin de compte, en tout cas les meilleurs d'entre eux, de faire les deux. En revanche, ce n'est pas parce qu'on a été formé là-dedans qu'on peut faire les deux et je pense qu'il y a des gens qui peuvent faire des dégâts parce qu'ils sont trop directifs. Il y a deux façons d'être directif il y a : « tu vas présenter tel diplôme mon coco c'est ce qu'il te faut avec tes compétences tu vas vers tel diplôme et discute pas » et puis il y a une autre façon d'être impositif c'est ce qui s'appelle la persuasion et là je pense que beaucoup de gens qui ont été formés dans l'orientation croient accompagner alors qu'en fait ils font du guidage par la persuasion, c'est-à-dire qu'ils arrivent à convaincre l'autre qu'il a le désir alors qu'en fait il ne l'a pas, c'est le désir de l'orienteur que l'on plaque sur l'autre et ça fait des gens qui se disent : « maintenant que j'ai mon diplôme j'en fait quoi ? », ils se sont laissés guider pendant deux ans pour faire une VAE pour rien parce qu'en fait ils ont été aiguillés au lieu d'être orientés. Voilà j'ai fait la distinction entre l'aiguillage et l'orientation.

### **Question sur la difficile distinction entre guidage et accompagnement**

On peut toujours les distinguer. Mais peu de gens prennent le temps de les distinguer. Maintenant il y a beaucoup de postes où on demande la double compétence : à la fois accompagner et guider. C'est toujours pareil avec les doubles

compétences dans les métiers de l'humain : il faut savoir une chose, c'est qu'on ne peut jamais faire les deux en même temps. Et c'est l'utilité de la notion de posture : quand je passe de l'un à l'autre, est-ce que l'autre en face sait ce que je fais ? Sinon je suis en train de le manipuler . On est en train de faire des recherches sur ce thème : quels sont les signaux j'envoie à l'autre quand je change de posture ? et c'est difficile parce que ce n'est pas forcément dans le langage, ça peut être dans la façon de se tenir, justement, y compris physique. On a filmé quelqu'un qui chaque fois qu'il voulait être guide (ils étaient de part et d'autre d'un bureau) chaque fois qu'il voulait être guide, il se reculait chaque fois qu'il voulait accompagner il allait vers l'autre physiquement. Il ne s'en était jamais aperçu. C'est en voyant le film qu'il s'en est aperçu.

### **Question sur le jeu des postures**

C'est un autre problème théorique : est ce que c'est légitime de changer de posture ? Est-ce qu'il y a des endroits où il ne faudrait pas changer de posture ? Quand je suis accompagnateur je dois rester accompagnateur ou est ce qu'il y a des endroits où on change de posture ? et ça fait partie du jeu. Par exemple pour les formateurs, il est hors de question qu'un formateur d'adultes soit uniquement dans l'accompagnement, on attend de lui qu'il sache faire du guidage ET de l'accompagnement. Mais peut être que l'accompagnateur VAE on attend de lui QUE de l'accompagnement. En revanche l'orienteur, en amont de l'accompagnateur dans le dispositif VAE, personne n'a décidé, on ne sait pas à quoi jouent les orienteurs. Et quel impact ça a sur les candidats.

### **On peut faire un parallèle avec un accompagnement sur un mémoire ?**

Mission impossible, alors là ma religion est faite : on ne peut pas accompagner quelqu'un qui fait un mémoire on ne peut pas, on est dans le guidage, on le dirige d'ailleurs on ne l'accompagne pas.

**Et pourtant quand les gens ont travaillé leur posture, il y a de l'accompagnement**

Alors ça aussi c'est un truc qu' on a constaté effectivement. Quand le guidage est la posture attendue ou décrétée comme telle par l'acteur lui-même peu importe, ça n'empêche pas qu'il y ait des moments d'accompagnement.

Ce qu'on est en train d'étudier dans le GRAP (groupe de recherche sur l'accompagnement professionnel), c'est qu'est ce qu'il déclenche ce moment-là ? Qu'est-ce qui fait qu'un enseignant va se mettre à écouter réellement un des élèves de sa classe alors que ça fait six mois que cet élève dit la même chose en fin de compte ? Et puis un beau jour il finit par l'entendre. On ne sait pas qu'est ce qui se passe là . Tout d'un coup il y a une rencontre avec l'autre.

### **L'étayage, c'est donc complexe ?**

Oui mais il faut pas le dire : c'est totalement obscène.

Pourquoi ? Parce qu'alors on n'en finit plus, parce que si on parle en terme d'influence il va falloir étudier les inter influences, alors là ça devient d'un niveau de complexité tel que personne ne sait faire, et c'est pas en l'appelant la complexité qu'on résout le problème.

Merci de vos questions, elles m'ont m'a obligé à clarifier, à découvrir même, des choses. merci