



MA PRATIQUE DE COACH

par Claire Demange-Salvage

(Réponse à l'article de la revue n° 17/2008 de Sociologies Pratiques « la fonction palliative du coaching en entreprise »)

J'entends souvent dire, du côté des sociologues que je fréquente avec beaucoup de plaisir et d'intérêt par ailleurs, que le coaching serait un moyen de « changer les individus » pour qu'ils s'adaptent à l'organisation et soient plus performants. Le coaching masquerait ainsi les dysfonctionnements organisationnels et les rapports de pouvoir.

Une analyse objective de ma pratique me permet de dire que ce jugement n'est pas fondé.

D'une part le coaching permet de mettre en lumière la culture d'entreprise où évolue le coaché et les limites, plus ou moins négociables, qu'elle impose. Le coaching révèle et permet de remédier à certains dysfonctionnements organisationnels touchant directement la personne du coaché, le plus souvent un rattachement hiérarchique mal adapté, ou bien la nécessité de formuler autrement le positionnement du coaché dans l'organigramme. D'autre part, les séances de débriefing qui réunissent le coaché et les acteurs impliqués dans la demande initiale (RH, hiérarchie, opérationnels) permettent un travail sur les relations dysfonctionnelles, grâce au questionnement du coach, acteur neutre et extérieur au système.

Le cheminement que j'ai pu observer, chez celles et ceux que j'accompagne – sur des problématiques de management et relations avec les équipes, avec la hiérarchie, de communication - c'est effectivement un changement, mais pas dans le sens d'une hyper adaptation à leur environnement, plutôt un recentrage sur soi - en quoi la situation extérieure résonnait trop fort en elle/lui, d'où provenait son enlisement - recentrage qui crée un espace entre la demande initiale, et la personne du coaché, et permet l'émergence de solutions viables.

Avancer dans la vie en restant en bonne santé physique et mentale implique d'être capable d'opérer des changements ; changements qui vont se décliner au niveau de nos valeurs (moteurs de nos ambitions), de nos liens affectifs (mariage, décès, naissance d'enfants, divorces), de notre environnement physique (déménagements, achat/vente d'un logement). Ce que nous connaissons de nous-mêmes, et ce qui compte pour nous, lorsque nous avons 20 ans change lorsque nous atteignons la trentaine, se modifie encore autour de la quarantaine, et ainsi de suite.

Nous savons que ce qui incarne nos désirs et notre vision de la réussite à 20 ans (par ex un certain métier, un certain mode de vie) peut changer radicalement 10 ou 15 ans plus tard, la personne ayant atteint et dépassé certains objectifs, ou bien découvrant des aspects différents de la vie et d'elle-même qui méritent qu'elle s'y consacre. J'évoque ici un mouvement beaucoup plus complexe que la seule trajectoire encore majoritairement reconnue comme « normale » dans notre société, trajectoire d'une acmé professionnelle (jusque 40/45 ans) et d'un nécessaire désinvestissement ou non changement à partir de 45 ans... au contraire, il s'agit pour chacun de s'autoriser à réaliser une trajectoire personnelle, atteindre une connaissance plus profonde – de soi et des autres-, et accorder son action professionnelle à cette nouvelle strate, pour définir une manière plus performante de se comporter, de travailler, de se réaliser avec le collectif. Le coaching est un accompagnement permettant d'actualiser un potentiel qui évolue au fur et à mesure que nous progressons dans la vie. Souvent, un ou plusieurs échecs sont les indicateurs d'un temps de réflexion nécessaire ...

De plus, l'environnement relationnel professionnel, familial et amical du coaché le connaît/reconnaît dans un certain rôle, une certaine « identité », et ce regard des autres peut emprisonner, et bloquer le mouvement naturel du changement...Le coaching permet de formuler et d'actualiser ce qui peut changer pour la personne coachée, au mieux de ses intérêts, au sein de l'organisation où elle travaille, et ouvrir de nouvelles voies bénéfiques pour les deux parties.