

Le Cadre de Santé peut-il être le coach de son équipe ?

Conférence de Michel VIAL
MCF, HdR
Université de Provence
UMR ADEF.

J'ai proposé cette thématique parce que je sais que l'idée circule de prendre le cadre de Santé en exercice dans un service ou dans un institut de formation, pour un coach des membres de son équipe ou des étudiants. Et ce d'autant plus que l'on a tenté de faire du manager en entreprise un coach aussi de son « staff », comme ils disent. Il ne s'agit pas ici de trier les bonnes pratiques mais de garder sa fonction critique et de pouvoir se des-adhérer des engouements idéologiques. Ce n'est donc pas un simple phénomène de mode, si on voit du coach partout : le coaching joue des ambiguïtés et du secret pour s'imposer. Nous en sommes comme dans les années 70 pour le projet : tout le monde en parle, n'importe qui en fait et un modèle qui permette d'y voir plus clair se fait attendre. L'idée ici avancée est que réfléchir au coaching sans se référer à la théorie de l'évaluation en éducation, c'est se condamner à ne pas comprendre ce qui se joue dans cette pratique d'accompagnement professionnel.

Je vais traiter cette question en quatre points :

- Le coach est un intervenant
- Le coaching est une nébuleuse
- Ce que le coaching apporte de neuf
- Ce que peut en faire le cadre de santé.

1. Le coach est un intervenant parmi d'autres.

Intervenir, c'est le contraire de s'abstenir. L'intervenant est un tiers venant d'ailleurs, survenant dans un état préexistant.

- Sens 1 : vocabulaire médical et de la guerre : faire une opération pour arrêter le procès qui avait démarré, parce qu'il n'est pas bon : arrêter la maladie qui a commencé (une « intervention chirurgicale »), arrêter le conflit (la « force d'intervention »); trancher, décider, prendre le commandement, prendre les affaires en main. C'est l'expertise.

- Sens 2 : vocabulaire du Droit et de la justice : arriver, être appelé, se produire au cours d'un procès : prendre part à une action, à une affaire en cours, dans l'intention d'influer sur son déroulement, d'infléchir le déroulement « faire

intervenir un personnage influant, un tiers ». C'est la consultance.

Et le coaching ? « Le coaching est une intervention qui vise à développer chez la personne, ou dans une équipe, les éléments de potentiel liés au talent, au style ou aux synergies, au-delà des obstacles qui les contraignent »¹, autrement dit, le coaching est une intervention éducative comme l'expertise et la consultance, qui en étayant les acteurs professionnels permet d'apporter du changement.

Coach, consultant, expert sont donc des intervenants en organisation. Mais de plus, coach, consultant, expert sont des « métiers de l'évaluation ». Ce sont des évaluateurs, des acteurs professionnels prenant part à un processus particulier appelé « évaluation ». Avec deux fonctions sociales distinctes à remplir :

- Soit l'évaluateur est celui qui a mandat pour, qui est garant d'une fonction sociale instituée sous la forme d'une commande. Son intervention sera alors une réponse, un produit attendu, une action rationnellement organisée, un dispositif en discontinu.
- Soit l'évaluateur est celui qui utilise et permet d'utiliser une fonction psychosociale instituante² sous la forme d'une action pour le changement. Son intervention sera alors au contraire de l'ordre de la question dont les acteurs s'emparent, un processus, une dimension de l'agir professionnel, en continu.³

Dans les deux cas l'évaluation est le rapport du sujet aux valeurs qu'ils incarnent, qu'ils habitent. Avec deux façons différentes de s'installer dans ce travail de valeurs :

- ou bien les valeurs sont données, pour une application, comme des normes : on est alors dans le contrôle. On est là pour prendre en compte, rendre des comptes, faire des bilans, vérifier la conformité, régulariser. C'est le travail de l'expertise.
- Ou bien les valeurs sont en débat pour un questionnement sur le sens de ce qu'on fait, dans une relation cette fois, d'accompagnement. On est là pour prendre en considération, dynamiser, promouvoir, diverger, réguler. C'est le travail de la consultance.

Donc, deux postures professionnelles, antagonistes, utilisant deux formes contradictoires de rationalités. L'expert est dans le pilotage, pour la résolution de problèmes. Il n'a besoin pour ordonner son agir que du paradigme mécaniciste. Le consultant est dans l'accompagnement pour la problématisation des enjeux, il n'a besoin pour ordonner son agir que du paradigme biologiste.⁴

¹ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons p 76

² Ardoino, J. & all (1980) L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire ?, *L'intervention institutionnelle*, Paris : Mendel, Petite bibliothèque Payot

³ Vial, M. (2006) L'évaluation, dimension de l'intervention. Conférence au Kaféval, dans le cadre de RéseauEval, Marseille, 21 février, texte publié sur le site reseaeval.org

⁴ Vial, M. (2001). *Se former pour évaluer, se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles : De Boeck Université.

On a alors quatre pratiques différentes mais avec deux finalités :

	En collectif	En individuel
Expert	<i>Correction</i>	
Consultant	<i>Accompagnement</i>	

L'expert en collectif a pour mission de faire la vérification de conformité par des diagnostics, des bilans, des référentiels. Il conduit au changement, il l'installe. Il travaille à la mise en cohérence, la cohésion d'équipe. Il se prête à la gestion des compétences. Il fait des audits plus ou moins participatifs et des bilans de fonctionnement pour décider de la gestion des ressources. Il installe les démarches sécuritaires dites « de qualité ». Il fait des enquêtes, des études souvent quantitatives et hypothéticodéductives. Il aide à la résolution des dysfonctionnements. Il se dit volontiers « chercheur ». Il produit, il ouvre la voie, il éclaire, il permet de trouver des faisables, il cherche des solutions⁵.

L'expert en individuel assure un suivi, ou une direction pour la vérification, la consolidation de la cohésion individuelle. Il fait du tutorat, du mentorat, du counselling : de la guidance. Il travaille au « développement personnel », dans une relation d'aide et une prise en charge des carences de l'autre. Il fait du guidage par la conviction (il convainc d'abord et vend une méthode⁶ pour corriger) : il est dans l'instrumentation, la technicité, il aide à la cohérence personnelle. Il se dit parfois « psychothérapeute » ou psychoquelque chose. Il modèle, il restaure, il assure, il travaille à donner de la consistance.

Le consultant en collectif se greffe sur le changement en cours. Il vient travailler avec les équipes sur leurs propres références. Il fait produire. Il permet, occasionne, impulse l'élaboration, la perlaboration, l'élucidation, les déplacements,

⁵ Uhalde, M. (2001) L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale. Paris : Desclée de Brouwer

⁶ là se situent les experts en PNL, en AT ou même en psychanalyse. Tout dépend de la façon qu'on a d'utiliser son référent théorique.

les avancées du groupe⁷. De passage, il titille, il questionne, il fait question, il travaille à élargir les faisables, il fait problématiser⁸.

Le consultant en individuel accompagne le changement de l'autre. Il est au service de l'autre, pour faire route ensemble, sachant que l'accompagné décide du but. Il permet de produire. Il fait problématiser les situations de conflit. Il permet, occasionne, impulse l'élaboration, la perlaboration, l'élucidation, les déplacements, les avancées du professionnel. En retrait, il valorise, il travaille à la promotion des possibles de l'autre.

L'expert impose, propose, préconise ; il trouve ou fait trouver des solutions pour éradiquer le problème. Le consultant questionne, permet de construire le problème pour le rendre habitable.

2. le coaching est une nébuleuse.

On l'entend dire : « C'est n'importe quoi ! ? ».

Mais d'abord, le coaching ? Lequel ?

Celui « centré sur la personne : image et leadership, prise de poste, dépassement d'un obstacle professionnel, gestion du stress et des émotions » (p 96) ?

Ou celui « centré sur la relation : conflits managériaux, conduite du changement, cohésion d'équipe » (p 96) ?

Le coaching « de résolution : trouver des solutions, supprimer un obstacle » ou celui dit « de développement : développer le potentiel » (p 96)

Le coaching « stratégique : agir sur l'environnement, élaboration d'un plan pour atteindre un objectif qui suppose une suite d'actions coordonnées, faire aboutir un projet » (p 97) ?

« d'intégration : accéder à de nouvelles responsabilités » ?

« de performance : dépasser une difficulté » (p 97) ?

« de croissance : réussite professionnelle [...] mais insatisfaction, questionnement sur le sens de son projet » ?

« de maintenance : en phase de réussite mais porte sur le préventif » (p 98) »⁹ ?

Certes, « ce foisonnement de terminologie montre une fois encore une pratique naissante qui se cherche, regroupant des professionnels qui ne sont pas encore accordés sur des principes fondamentaux »¹⁰

⁷ Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES

⁸ Enriquez, E. (2003) *L'organisation en analyse*. Paris : PUF (1992)

⁹ citations extraites de Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons

¹⁰ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons, p 99

Mais dans tout ça il y a d'une part **du connu** :

- «Une démarche résolutive : sortir du problème » (p17) « Nous sommes là pour identifier et résoudre les dysfonctionnements » (p 179)

-Le coaching de la récompense : « un bon coach dit aux gens ce qu'ils doivent faire s'ils veulent être récompensés. Il les assure qu'ils peuvent obtenir ce qu'ils veulent à condition de faire un effort et il distribue des louanges et promotions spéciales en échange de l'atteinte des objectifs » (p115)

- « utile quand il s'agit de développer des compétences managériales très ciblées : négociation avec les clients, évaluation des collaborateurs, conduite de réunions ou prise de parole en public » (p 19)¹¹

- « la dimension personnelle d'abord : [...] la dimension relationnelle ensuite : [...] il s'agit de trouver le moyen de prendre les décisions les plus pertinentes et les plus ajustées à son environnement » (p 158)

- Le coaching, c'est « une leçon particulière en matière d'amélioration de la performance ». (p15)

- « Le coaching est l'action d'accompagner quelqu'un, sur une période limitée, à atteindre un ou deux objectifs déterminés ». (p13)

- « soutenant les initiatives du chef de projet, apportant ponctuellement des apports et des éclairages sur le mode de fonctionnement de l'équipe afin qu'elle développe une excellente cohésion » (p. 123)

Tout ceci n'est que du Conseil pour devenir performant, efficace, corriger ses stratégies ; ou du Développement personnel (devenir congruent, stable, équilibré, authentique, conforme à l'attendu, sage comme une image : sain). L'essentiel du travail consiste à partir en quête de la consistance. On est dans l'expertise : du mentorat, du tutorat, du guidage, de l'instrumentation du Soi.

Et puis il y a d'autre part, encore du connu :

- « le coaching collectif : il s'agit d'un accompagnement de comités de direction ou d'accompagnement de projet collectif. On parle de team coaching (c'est différent du team building) qui consiste à faire mûrir une équipe par rapport à un projet pour lui permettre de le réaliser mieux et plus vite ». Il s'agit cette fois de l'accompagnement des équipes dans leur changement : faire problématiser les enjeux. C'est de la consultance : l'intervenant est « un facilitateur, encourageant la dynamique de groupe »¹²

¹¹ Forestier G. (2002) *Ce que coaching veut dire*, Paris : ed. d'organisation

¹² Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons, p123 et 172

- **3.** Et puis il reste *ce que le coaching apporte de neuf* : une version de l'accompagnement professionnel, en individuel.

Sachant que « L'accompagnant n'a ni un rôle d'expert, ni un rôle de guide, ni un rôle de conseiller. Il n'est pas là pour dire ce qu'il sait, même si ce qu'il sait contribue à le légitimer. Il n'est pas là pour dire ce qu'il faut faire ni comment il faut le faire »¹³ (p 107).

L'accompagnement professionnel n'est pas :

- une relation thérapeutique
- une relation d'aide, ni de prise en charge
- une relation de compassion, ni d'amour
- une relation de médiation pour apaiser des conflits, des combats
- une technique : par exemple, la maïeutique n'est pas une des sources de l'accompagnement et l'entretien d'explicitation n'est pas la seule source de l'entretien d'accompagnement.

- Ni une instrumentation du Soi.

C'est une pratique d'étayage spécifique qui exige de « nous réserver, nous abstenir, nous contenir, nous 'retenir' (...), se retenir, c'est laisser davantage d'espace et de temps à soi et à l'autre pour penser, pour douter, pour essayer et pour que peu à peu l'autre construise son chemin, invente son œuvre » (p107)¹⁴. L'accompagnement est un symétrique du guidage. Un contraire de l'expertise :

- «Le coaching est la méthode par excellence de l'accompagnement individualisé au service d'objectifs professionnels » ;
- « Dans sa philosophie de base, fait confiance aux individus en estimant qu'ils possèdent en eux la capacité à dépasser ces situations de stress, de changement et d'inconnu » ;
- « N'a pas pour but l'acquisition de compétences spécifiques et ne comporte aucun objectif pédagogique »¹⁵

¹³ BEAUVAIS, M (2004) *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*. Savoirs n°6 pp 99-115

¹⁴ BEAUVAIS, M (2004) *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*. Savoirs n°6 pp 99-115

¹⁵ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. 2004, p 17 – 22 - 169

On peut maintenant compléter le tableau :

	En collectif	En individuel
Expert	<p><i>Correction -cohésion</i></p> <p>Audit Bilans Pilotages</p>	<p>Conseil – Développement personnel</p>
Consultant	<p>Promotion des Dynamiques</p> <p><i>Accompagnement</i></p>	<p>Coaching de managers</p>

4. Ce que peut en faire le cadre de santé

Et bien, rien ou pas grand chose : foin du « cadre-gestionnaire », du « cadre-manager » ! N'inventons pas le « cadre-coach » ! Et pourquoi pas le « cadre-consultant » ? Et à quand le « cadre-fou du roi » ? C'est de la magie blanche ! du gargarisme verbal !

Revenons à l'encadrement : « L'origine militaire du mot cadre (officiers et sous-officiers qui dirigent les soldats) et le sens technique de bordure du châssis, de chambranle qui *marque les limites*, est ressenti comme ce qui *contraint* à rester dans un confinement, ce qui empêche les débordements et donne de *la rigidité* (comme le cadre au tableau).

Pourtant, la signification de " moyen de protection qui renforce la solidité, et permet de durer ", ou celle de « mise en valeur esthétique de la toile peinte » fournit un imaginaire valorisant !¹⁶

Le cadre intermédiaire ne peut pas être coach, il y a d'abord une impossibilité « géographique » : « le coach manager réuni dans la même personne : pas de dimension d'extériorité ... Il y a entre ces deux positions une différence de perspective et de rythme qui rend difficile leur exercice par la même personne. ils

¹⁶ Vial, M. & Thuilier, O. (2003). L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital. Paris : Lamarre.

ne peuvent jouer le match et se regarder jouer ».¹⁷, le cadre est *dans l'équipe*. De plus, son pouvoir de décision n'est-il pas trop limité ? Le cadre est celui dont on attend qu'il *gouverne*, qu'il « *tienne le gouvernail* » ; qu'il ait la responsabilité de la direction à prendre ou qu'il y participe avec sa hiérarchie. Il est attendu qu'il incarne les valeurs et les projets de l'institution et qu'il prenne les décisions qui sont de son ressort en perspective avec ces valeurs et ces projets. Il impulse une politique et en permet la mise en œuvre. Mais le cadre intermédiaire a-t-il vraiment les moyens de cette fonction ? Pour être en position de commander, il faut être considéré comme un partenaire. Est-ce vraiment le cas ? Le cadre de Santé n'est que force de proposition, et encore !, s'il a été formé à prendre sa place et à contester celle que les gestionnaires et les médecins lui font. Et surtout, pour se dire coach, il faut une formation spécifique, et une supervision indispensable : un travail sur soi. Inachevable. Qui ne s'instrumente pas...

Et pourtant... Un désir ? ... une fascination ? On peut leur trouver des raisons :

- La mode étasunienne, le « new age »,
- Le secret au cœur de la pratique,
- Les habiletés en situation,
- Le ras le bol du contrôle de l'autre et de soi,
- La recherche d'une spécificité professionnelle quitte à l'emprunter n'importe où.

Mais aussi :

- Le désir de plus d'humanité dans le travail,
- Le plaisir de la rencontre
- L'aventure dans le professionnalisme
- L'intersubjectivité
- La relation humaine
- La surprise...

Non pas pour sortir du contrôle. Le contrôle est nécessaire, même s'il n'est jamais l'essentiel. *Savoir faire avec l'horizon de contrôle, c'est être professionnel. Mais l'horizon ne fait pas le chemin !*

Accompagner, c'est reconnaître l'autre logique de l'évaluation : la promotion des possibles et l'articuler à la logique de contrôle.

Cela exige un travail sur soi. Inachevable. Qui ne s'instrumente pas...

¹⁷ DEVILLARD, O. (2001) *Coacher. Efficacité personnelle et Performance collective* . Paris : Dunod, p. 30

En conclusion :

Le cadre de santé n'est pas le coach de son équipe, ni des étudiants :

« la notion de manager-coach n'a pas de sens, compte tenu d'un lien de subordination contraire à l'esprit du coaching »¹⁸ . Mais il peut être accompagnateur, oui, parfois : cela fait partie de sa fonction d'évaluateur.

Car le cadre de Santé, le cadre intermédiaire est un évaluateur (et non pas un « manager », laissons ce terme aux sommets de la hiérarchie de l'entreprise), si vérifier la conformité de ce qui se fait, c'est contrôler tandis que questionner le sens des pratiques, c'est accompagner¹⁹.

Alors, être formé à l'accompagnement professionnel ? Pourquoi pas : c'est être formé à l'évaluation, enfin distinguée du contrôle ; encore faut-il s'en donner les moyens... Un travail sur soi. Inachevable. Qui ne s'instrumente pas...

Sachant que « Tout métier de l'humain est contraint à débusquer l'ombre derrière la lumière, l'intéressement derrière l'altruisme, l'égoïsme derrière la générosité, le narcissisme derrière le don. »²⁰

¹⁸ Arrivé, J-y ; & Frings-Juton, I. (2004) *Maîtriser le coaching*. Paris : Liaisons, p 110

¹⁹ Vial, M. & Thuilier, O. (2003). *L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital*. Paris : Lamarre.

²⁰ Cifali, M. (1994) *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*, Paris, PUF, p.64