

DU COACHING
À L'ACCOMPAGNEMENT
PROFESSIONNEL

COACHING, APPORTS OU DÉRIVES ?

(retranscription de la conférence pour ArianeSud en juin 2007)

Michel Vial

Universitaire et Chercheur en sciences humaines
Responsable du Master Consultants en
Organisation et Coaching
Co-auteur d'un livre sur l'accompagnement

D'OÙ JE PARLE

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. Donc 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.

Le coaching est une nébuleuse.

On l'entend dire :

« C'est n'importe quoi ! »

Ce terme « marketing » est employé pour rebaptiser des pratiques déjà connues comme la consultance et même certaines pratiques relevant de l'expertise. Les différenciations entre évaluation contrôle et accompagnement, entre relation éducative et relation thérapeutique sont fondamentales pour reconnaître les pratiques nouvelles que le coaching recouvre.

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. Ils ont tendance à inhiber leurs références. Cela ne veut pas dire qu'ils n'en ont pas mais cela veut dire que la référence est incorporée, incarnée. Les coachs 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 focalisés 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. La réflexion sur la pratique malheureusement passe souvent au dernier rang de leurs préoccupations, ce qui limite leur pouvoir d'agir.

Expert versus consultant

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

Où se cache le coach ?

Pour ce qui est du coaching, il m'est apparu avec évidence que, de la même façon que la consultance est un des métiers de l'évaluation, le coaching en est un autre. Les intervenants en organisation peuvent prendre 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. 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 le terme d'« 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 (lequel 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 (qui un exercice en individuel de l'accompagnement professionnel) n'est qu'une variante de la posture du consultant (l'accompagnement des équipes) qui s'oppose par contre totalement à l'expert (qui lui guide et apporte solutions et conseils).

Bien sûr, on peut voir là 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 avec les mots que l'on emploie. Je suis responsable d'un groupe de chercheurs et nous travaillons sur la notion même « d'accompagnement professionnel ». Nous avons donc mis au point un modèle de l'accompagnement que je ne vais pas développer ici plus avant mais dont vous

trouverez tous les détails dans le livre que nous venons de publier avec Nicole Mencacci. (📖 voir conférence de Michel Vial à arianeSud en Février 2007 et 📍).

La notion d'étagage

Ce modèle repose sur la notion d'étagage qui est un concept qui a été travaillé notamment par Bruner, Vygotsky et Freud. Ce sont les trois pères fondateurs de la notion d'étagage. L'étagage (📍), 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. Il y a deux façons de faire étagage : le guidage d'un côté et l'accompagnement de l'autre et 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 ».

La plupart 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 en fait soit du guidage (mais c'est plus joli de dire accompagnement), soit de l'étagage, avec la possibilité de faire du guidage, ou du véritable accompagnement. Voilà comment j'aborde le problème.

« La plupart des discours qui paraissent sous le titre d'accompagnement ne parlent pas d'accompagnement mais parlent soit du guidage soit de l'étagage avec la possibilité de faire soit du guidage, soit du véritable accompagnement. »

QUE DIT LA LITTÉRATURE PROFESSIONNELLE ?

« 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. »

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

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.

« 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

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. 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, 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.

« 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)

Il existe donc une dérive commerciale « 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 ... J-Y Arrivé dit que cela se fait par manque d'éthique et par manque de compétences : 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 forcément le temps de réfléchir à ce qu'ils font. Ils ne prennent même plus 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. »

« Aucune de ces professions n'est réglementée
puisque'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. organisation, p.129

Un énorme travail doit être mené pour déterminer les limites, les frontières des différentes pratiques notamment entre consultant /expert /coach et accompagnement d'un côté et guidage de l'autre.

Tout le monde peut poser sa plaque sur un mur et « se désigner coach, consultant ou psychothérapeute » : Quoique psychothérapeute, aujourd'hui c'est fini. Pour

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

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. Quand on voit les fiches – métiers ROME on est effaré, aucun travail n'est fait sur les mots. On n'a toujours pas de fiche métier à coach. Si vous tapez coach, vous avez coach sportif et théâtre. Le coach en entreprise 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 avez une occupation qui n'est pas un métier, ça ne vous dérange pas ? Moi oui !

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 ? 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 ?

**« C'est une des choses les plus difficiles
que de former des éducateurs qui aient
le souci, le soupçon de soi-même. »**

*

« 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)

C'est au cœur du métier : le coach se grise, s'enivre d'être idéalisé par son client et sans le vouloir il crée de la dépendance. C'est une compétence de savoir ne pas se griser dont on ne peut jamais dire si on 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. 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)

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

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. Les psychologues ne sont pas formés à la relation éducative, ils sont formés 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 n° 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 » 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, 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 « arrêtez 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.

« Le risque, c'est de tomber dans une relation orthopédique qui corrige les attitudes, les comportements à la demande... »

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. 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 ce n'est

ni l'un	ni l'autre
Guidage	Abandon
Imposition Développement personnel Instrumentation, couteau suisse Rationalisme	Laisser faire Performance professionnelle Métaphysique, spiritualisme Magisme
Outillage	À main nues
Grands principes	charte passe partout

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

En fin de compte 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 parles et moi je dors sur mon divan puisque la réponse est en toi ».

Le coaching, 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. »

*Le coaching n'est
ni simplement être outillé,
ni simplement faire à mains nues.*

*« 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. »*

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.

ECHANGES

AVEC

LA SALLE

La salle

Vous n'avez pas abordé la figure du **manager coach**

Michel Vial

Alors ma première réaction a été de dire c'est du new age. C'est un oxymore, ce sont deux mots qui n'ont rien à voir et qu'on colle ensemble et on croit avoir résolu le problème. Donc non, notamment pour les cadres intermédiaires. Ça n'empêche pas les managers d'élargir leur palette actuelle et de sortir du guidage dans lequel ils sont pour entrer dans l'accompagnement de leur équipe. Mais le manager ne sera jamais le coach de son équipe, il sera accompagnateur. Il peut être l'accompagnateur à certains moments d'ailleurs. Seulement, ça n'existe pas un manager qui ne serait que dans l'accompagnement de son équipe. Le rôle premier d'un manager est le pilotage, le contrôle, la vérification, l'orientation décidée. Le management, c'est 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.

*« Le management éducatif
Un modèle de management à
construire »*

Ceci dit, en 1970, Jacques Ardoino, qui est un maître des Sciences de l'éducation, a lancé dans un de ses livres le terme de « management éducatif ». Ce livre s'appelle « Management ou commandement ». L'idée est que le manager pourrait être l'éducateur de son équipe et, à ce titre là, ça lui permettrait d'articuler à la fois le pilotage et l'accompagnement. Mais c'est un modèle de management à créer. Quand je dis créer, 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 n'ont pas le modèle, ils ne le savent pas.

La salle

Si on part de l'étymologie des mots, le coaching est un terme anglais du domaine du sport avec sa dérive commerciale et l'idée de performance acquise. Est ce que la difficulté actuelle n'est pas justement d'arriver à se démarquer de cette étymologie là, puisque a priori on vise autre chose dans l'accompagnement ?

Michel Vial

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, mais pas le travail du coach. Autrement dit, un coaching a des effets en terme d'amélioration des performances. Pour autant, cela ne veut pas dire que, le processus lui-même travaillé pendant le coaching, c'est la performance. Ce n'est pas parce qu'on a des effets thérapeutiques, qu'on est dans un cadre thérapeutique. Regardez la VAE : la VAE a, à l'évidence, des effets formatifs 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. Ils pouvaient même, en cours de route, se battre contre les brigands etc. Ce qu'il y a d'intéressant dans cette image, c'est l'image d'escorter, de sécuriser l'autre.

*« Le coche, c'est l'image d'escorter, de
sécuriser l'autre. Cela ne résume pas
l'accompagnement ! »*

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 accompagné, l'accompagnement ne fonctionne pas. Et que c'est à l'accompagnateur d'avoir l'initiative de créer ce climat là. C'est pas « je t'assure que tu vas arriver à tes objectifs » car ça franchement, ce n'est pas neuf, c'est simplement du guidage. 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 limites que je ne franchirai pas, ou que nous ne franchirons pas. Autrement dit, tout ce que les coachs appellent « le cadre », être garant d'un cadre, savoir poser un cadre. On dit parfois contractualiser la relation, mais je trouve plus clair la notion de cadre en fin de compte. 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. Sans ça, il n'y a pas de changement. S'il suffisait de rassurer les gens pour qu'ils changent, ça se saurait.

« savoir contenir et déstabiliser »

Donc l'image du coche, elle n'est pas suffisante non plus. Elle éclaire un problème qui est le risque de confusion avec le pilotage, le guidage. Elle ne fait qu'éclairer, en fin de compte, les difficultés inhérentes à l'accompagnement qui sont que sans cesse on peut basculer dans le contraire de l'accompagnement : le guidage. On est plusieurs à penser que « coaching » c'est un mot abominable et qu'en français on a le merveilleux mot d' « Accompagnement » qui a une vraie histoire, celui là.

La salle

Oui, mais la tradition dans les entreprises, ce n'est pas « l'accompagnement ». La difficulté est que, si vous allez dans une entreprise et que vous dites que vous

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

accompagnez, cela ne va pas être quelque chose d'audible, d'acceptable. De fait, on fait de l'accompagnement, mais il faut le relooker à la version entrepreneuriale. Si vous dites à un directeur ou à un P.D.G « je vais vous accompagner », il n'entend pas du tout les mêmes choses. Il va dire « non, non, moi je suis quelqu'un qui sait faire ». Alors que le mot « coach » génère d'autres imaginaires

Michel Vial

D'une part, je pense que lorsqu'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. 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. 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.

La salle réaction

Pas forcément. Le terme accompagnement dans les entreprises passent extrêmement bien, y compris avec les cadres, cadres supérieurs. Encore faut-il le définir.

La salle

Je fais partie de ceux qui bannissent le terme coaching. Je pense que Socrate avec la maïeutique était le premier coach. Et pour moi la religion, avec Dieu, a quelque part une dimension de coach universel. Ma troisième référence, c'est Jacques Ardoino qui a fait un excellent travail lorsqu'il parle des postures.

Michel Vial

Nous sommes d'accord sur la référence à Jacques Ardoino. Pour le reste non, non Ce n'est pas de la métaphysique, l'accompagnement. En revanche, il y a des enjeux effectivement dans l'accompagnement qui ont trait au sens du sacré. Le sens du sacré, ce n'est pas le sens du religieux. C'est bien antérieur aux religions.

Enfin, pour la maïeutique, Jean Louis Legrand a publié, il n'y a pas très longtemps (un an ou deux), 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 qu'employer la maïeutique pour parler d'une pratique actuelle 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

la maïeutique n'a rien à voir avec l'accompagnement, c'est du guidage déguisé et de la manipulation de l'autre et l'employer pour parler d'une pratique actuelle est un contre sens historique.

les mathématiques. Ça n'a rien à voir avec l'idée d'un destin personnel, professionnel, autant de choses qui sont aujourd'hui indispensables dans

l'accompagnement.

La salle

Je ne suis pas sûr que l'étymologie soit une science très utile et il me semble que le mot accompagnement ne se décline pas comme vous l'avez indiqué.

L'accompagnement nous parle de « partager le pain » et il y a des organisations qui ont des méthodes et des apprentissages qui sont gagés par cette étymologie. Deuxième point, je pense à un ouvrage qui parle du mot manager qui vient de ménéger, c'est-à-dire la femme de ménage. Il pense que le pouvoir est passé aux mains des techniciens.

Michel Vial

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, etc.... Il ne faut pas tout ramener à l'étymologie. L'étymologie est un point de départ. Ce qu'on essaie de comprendre, c'est la logique des significations 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, de compagne que vous avez donnée, pas la définition de « accompagner ». Vous n'avez pas pris en compte ce « aller vers ». On n'est pas compagnon au

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

début de l'accompagnement. L'accompagnement, c'est le processus par lequel on peut devenir 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 le compagnonnage où on est allé vers le guidage. Et il y en a une autre où on est dans l'accompagnement. Les pratiques de compagnonnage ne sont pas uniformes. Elles reflètent l'ambiguïté actuelle du mot « accompagner » qui est compris soit comme « je t'aide et donc je sais ce qui est bon pour toi », soit « je suis là pour que tu deviennes toi-même ». Chez les compagnons il y a les deux.

*« Soit je t'aide et donc je sais
ce qui est bon pour toi,
Soit je suis là pour que
tu deviennes toi-même. »*

Pour finir, manager n'est pas un mot qui vient de ménage. 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.

La salle

Que ce soit en entreprise ou dans les cabinets de consultants, il y a un mot qui ne passe pas, dont on a pas encore parlé ce soir et qui pourtant a à voir avec le coaching, c'est le mot posture.

Michel Vial

C'est le premier critère pour moi de l'accompagnateur : « jouer avec sa posture ». Il est vrai que c'est un mot qui ne plaît 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 3

définitions. C'est un travail énorme, un des travaux importants de la formation de tous les intervenants : de savoir organiser son lexique et pas simplement d'avoir des mots additionnés les uns à côté des autres. D'un autre côté, le mot posture souffre d'une connotation soit physiologique chez les kinés, soit érotique avec le Kama soutra. C'est bien évidemment du physique avec la

façon que l'on a d'occuper l'espace mais c'est surtout pour nous l'attitude qu'on a par rapport à l'autre. Il est vrai que ce mot ne passe pas, mais pourquoi faudrait-il qu'il passe. Il faut garder des mots de la tribu. Un corps professionnel a toujours des mots à lui, qui ne sont compris que par lui. 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 surveiller votre posture, 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.

La salle

Pour moi, le consulting RH et le coaching, ce sont deux choses qui peuvent être complémentaires. Ce sont des missions différentes mais elles peuvent l'une aider l'autre, être en parallèle, se suivre et on m'a plusieurs fois dit que les entreprises ne faisaient pas appel à des personnes des ressources humaines pour du coaching car ils leur préféreraient de loin les psychologues du travail. Ce que vous disiez tout à l'heure, notamment le fait que le psychologue restait dans l'univers thérapeutique, est ce que justement, c'est l'argument que l'on doit développer vis-à-vis de ces entreprises qui ne nous font pas confiance quand on est RH ?

Michel Vial

Les psychologues du travail n'ont de psychologue qu'une lointaine appartenance. En fait, ce sont des personnes formées à l'analyse du travail. Cela ne suffit pas 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 le travail sur la posture. 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. Bien sûr, l'entretien d'accompagnement se sert de toutes ces sources là. Quelqu'un qui n'a qu'une source ne fait un entretien que sur un doigt de pied.

« Où est la demande ? »

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

La salle

Je suis médecin, généraliste spécialisée dans la douleur chronique. A ce titre, je m'occupe de coordonner les consultations de douleurs chroniques et je m'intéresse à l'éthique médicale par goût et parce que dans ma pratique personnelle, j'y suis confrontée de plus en plus souvent. Ce qui m'a étonnée dans votre intervention, c'est qu'il n'est pas question de demande, à aucun moment et finalement d'objectifs. Donc quelle demande, par qui, quel objectif, posé par qui ? Et je voulais dire aussi que le terme d'accompagnement, même s'il est « mal à la mode », le premier endroit où l'on en a parlé, c'est dans les soins palliatifs, en fin de vie.

Michel Vial

Il y a deux points théoriques effectivement :

La demande est quelque chose qui a été inventé dans la relation thérapeutique, 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 ne pas éduquer. On ne s'intéresse pas à la demande de l'éduqué, au sens où l'entend la thérapie, c'est-à-dire comme un préalable. Dans le thérapeutique, et même dans le curatif, si le client n'est pas demandeur, on ne fait pas. Dans la relation éducative, la relation doit construire la demande. Ça s'appelle la motivation. Cela fait 40 ans que les éducateurs écrivent sur la motivation à l'école, qu'ils accumulent 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. Si elle ne se construit pas, on peut arrêter là, 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.

Après, pour les objectifs, on a vécu pendant des millénaires sans objectif, c'est une chose qui nous est venue des Etats Unis avec la maladie des platanes, dans les caisses des G. I.s Avant, on avait des buts. Et ce n'est pas du tout la même chose d'avoir un but et un objectif. Un objectif, ça désigne l'endroit où on veut aller, la chose que l'on veut atteindre, la cible que la flèche ou la balle doit atteindre, 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.

« La notion d'objectif est dans l'univers de l'efficacité, de la rentabilité »

La notion même d'objectif est dans l'univers de l'efficacité, de la rentabilité, de l'économie de moyen. Le but n'est rien de tout ça. Il y a deux manières de préparer ses vacances : Il y en a ceux qui décident d'aller à Rome et qui passent deux mois pour consulter toutes les agences pour trouver celle qui fera le moins cher et le mieux. Et puis, il 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.

D'autre part, la prise en charge thérapeutique ne peut pas être un synonyme d'accompagnement. Le mot même de « prise en charge » appartient à l'univers du guidage. Un accompagné n'est pas « pris en charge ». D'emblée, en accompagnement, 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. Ça peut être du guidage par amour, ça 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. Pour ce qui est de l'accompagnement aux mourants, je n'aime pas trop le terme. Je préfère l'accompagnement en fin de vie. J'ai fait plusieurs recherches là-dessus parce que toute la

Dans la relation éducative, la relation éducative doit construire la demande. ça s'appelle la motivation.

littérature nous montre ce segment social comme le prototype de l'accompagnement. Or, je peux vous dire qu'il se

passé dans l'accompagnement en fin de vie, la même chose qu'ailleurs. On y trouve du guidage, de l'assistance, qui se substitue au client, au bénéficiaire de l'action et qui ne lui permette pas d'avoir son cheminement.

Lors de mes recherches, j'ai réalisé de multiples entretiens et j'ai sélectionné deux cas complètement opposés : une personne qui est dans l'aide et qui croit bien faire, je ne mets pas en cause son honnêteté, vraiment pas, au contraire. Elle fait tout, trop et elle en

Le coaching, quels apports, quelles dérives ?

Michel Vial

crève. Elle en fait beaucoup trop pour être dans l'accompagnement. Et puis une autre personne, qui a eu une jolie formule. Elle part du principe qu'on ne meurt pas; on « se » meurt. L'autre sait mourir. Si on ne pose pas ça, on ne peut pas accompagner un mourant. C'est ça qui est fondamental. Ce n'est pas les mots qu'on emploie après, c'est bien la posture. Parce que décréter que l'autre sait ce qu'il fait, que l'autre a sa façon d'aller vers ça, que c'est à lui de trouver son chemin, autrement dit, ça c'est l'accompagnement. Si je balise son chemin avec des objectifs intermédiaires, avec la phase du deuil, la phase du déni, la phase du reste et que mon rôle consiste à lui faire passer un saut d'obstacle, je ne suis pas dans l'accompagnement. Ce n'est pas une pratique prototypique (* 25) En revanche, la dramatique qu'il y a dans cette pratique là, a un effet de loupe et on voit des choses plus facilement des choses plus facilement qu'ailleurs parce qu'on est dans un contexte dramatique. La non-formation des accompagnants est terrible dans un milieu si dramatique. Il y a 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 ce n'est pas avec un DU de 3 jours que l'on peut apprendre ça, ce ne peut être que de la sensibilisation.

« Apprendre à ne pas être grisé par le pouvoir qu'on a sur l'autre »

La salle

Dans le coaching, la durée préconisée est courte alors que dans l'accompagnement les protocoles durent de 3 mois à 6 mois ou un an voir plus. Qu'est ce qui se joue dans une durée plus ou moins courte ou plus longue ? Le coaching a une logique ponctuelle alors que dans l'accompagnement, on grandit ensemble ?

Michel Vial

Non, il y a du coaching sur la durée.

La salle (réponse)

Parce ce que c'est un des facteurs qui fait vendre

Michel Vial

Ça oui. Et s'il suffisait d'une piqûre pour être coaché, ce serait l'idéal. C'est la logique de celui qui paye le coaching qui n'est souvent pas le client; mais sa direction. « Rendez le moi performant, et rapidement ». Mais comment faut il être bâti pour accepter des commandes pareilles ? Si personne ne prenait ces commandes, ils arrêteraient de les poser. Le coaching ne se fait pas sur 3 jours. On ne sait pas combien de temps ça va prendre. Que ce soit de l'accompagnement ou du coaching (pour moi le coaching, c'est de l'accompagnement individuel de manager), on sait quand ça commence, on ne sait jamais quand ça finit.

La salle

Pourquoi dites vous que le coaching d'équipe n'est pas du coaching ?

Michel Vial

Parce que je n'ai jamais encore 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. C'est à mon sens de la consultance rhabillée avec une dentelle nommée coaching.

Merci de vos questions, cela m'a obligé à clarifier certains points. Merci à vous tous

Michel VIAL

Université de Provence, Sc. Education

GREEEP Programmes de recherche (UMR ADEF)

Responsable de ce groupe de recherche qui s'est donné pour objet d'étude l'agir professionnel des coachs et accompagnateurs professionnels

❶ voir conférence de Michel Vial pour ArianeSud en Février 2007

❷ Livre Michel Vial et Nicole Caparros-Mencacci « L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative », ed De Boeck, 2007

Extraits d'une intervention dans le cadre des « **Rencontre avec Michel VIAL** », organisée par ArianeSud Entreprendre juin 2007.

Texte accessible sur www.arianesud.com

Voir ses interventions pour ArianeSud

Formation « **Fondamentaux de l'accompagnement** » (40h)

« **Analyse de Pratiques en coaching** » (40 h)

Supervision de coachs