

Expliciter

Journal du Grex Groupe de recherche sur l'explicitation

mars 2000

numéro 34

“Faisons un rêve et que cela devienne réalité”

Catherine Le Hir

“Le coaching déverrouille le potentiel de la personne pour accroître ses performances.

Il les aide à s'apprendre plutôt que de leur apprendre. “

John Whitmore

“Faisons un rêve, et que cela devienne réalité”, c'est ainsi que tu commença, la réunion qui allait m'amener à vivre ce qui est, aujourd'hui, une de mes plus belles aventures professionnelles. Cette phrase introductrice, tu l'as lancée toi dirigeant à tes managers. Tu avais l'intuition que cela pouvait engager ton entreprise dans une nouvelle voie. Tu fais partie des cadres dirigeants visionnaires, tu savais que tu prenais un risque en acceptant de faire accompagner les responsables d'équipe, coacher diraient certains, pour qu'ils prennent conscience de leurs compétences, de leurs ressources, les développent, utilisent au mieux celles de leurs équipiers, élaborent de nouvelles stratégies d'intervention et trouvent leurs réponses à certaines de leurs questions. Tu savais que cette action n'était pas dans la ligne habituellement suivie par ton entreprise et pourtant, tu m'as fait confiance. Quand j'ai entendu cette phrase 'faisons un rêve', j'ai frémi, j'étais touchée, je savais qu'en profondeur tu avais compris que ce que nous lancions n'était pas ordinaire.*

* Merci à Martin Winckler pour son livre «La maladie de Sachs», 1998, P.O.L, Paris, dans lequel il utilise une forme de narration qui m'a touchée et dont je m'inspire dans ce texte.

Où il est question de rangement de bureau, de petite R5 et de marteau-piqueur...

Tu viens m'accueillir à l'entrée de ton agence, tu es un peu inquiet, ta voix est légèrement tremblotante, tu me regardes sans me regarder. Tu me dis : « je passe devant vous pour vous indiquer le chemin ». Nous montons les escaliers en silence, tu salues tes collègues. Nous arrivons dans une grande pièce. Tu m'expliques que tu n'as pas vraiment de bureau, c'est un lieu où il y a toujours du passage et nous n'y ne serions pas tranquille, alors qu'ici il n'y a aucun problème. « C'est un peu froid mais, au moins, on sera tranquille » me dis-tu alors que tu es particulièrement fébrile : tu bouges une table, des chaises, tu me demandes comment nous nous installons. Je n'ai pas le temps de répondre que tu mets une table et une chaise à chaque bout. Tu enlèves des papiers qui traînent. Nous nous asseyons et tu commences par me dire que tu ne sais pas parler avec des grands mots, tu crains de ne pas être à la hauteur, que tu ne sais pas trop de quoi il retourne, tu me demandes si tu auras à prendre des notes. Ce à quoi je te réponds que sans doute pas, ou peut-être après coup si tu en as envie. Je te propose de m'expliquer, dans un premier temps, quelle est ta fonction, ton travail, ce dont tu es responsable, de qui est formée ton équipe, ce que tu fais, ce qui se passe bien et ce qui est plus délicat. Tu te détends un peu, et tu m'expliques que tu es arrivé depuis peu dans la région, que tu venais du nord et qu'il y a un temps d'adaptation aux habitudes du sud. Tu me racontes ton poste, tes agents, ce que vous devez faire dans l'idéal. Ce que vous faites dans la réalité, là où c'est conforme à ce que tu penses et là où, par contre, tu aimerais voir du changement. Tu te détends au fur et à mesure, tu t'autorises à sourire. Tu me parles aussi de ton chef, tu en es plutôt content.

Je t'écoute, je remarque que la pièce est un peu grande pour nous deux, elle a un côté laissé à l'abandon, ou peu utilisée. Je me demande comment nous allons mettre un peu de chaleur dans cet endroit froid. En te regardant, en t'observant, je suis à la fois étonnée, prise de compassion, pleine d'envie de te rassurer. Tu n'as pas besoin d'être autre chose que ce que tu es. Quelqu'un qui travaille, qui cherche à faire au mieux, enfin c'est ce que je crois au plus profond de moi. J'ai l'impression d'être là pour te faire découvrir, reconnaître serait plus juste, le cœur que tu mets dans ton ouvrage. Tu me parles, je m'accorde sur toi, tranquillement. Je t'entends me raconter ton quotidien, je me fais des images de ce que tu racontes. Tu t'apaises, tu souris, tu as beaucoup de

choses à dire sur tes collègues, ceux dont tu es le chef. Tu me dis que peu de choses sur toi, si ce n'est ton passé professionnel. Tu précises que tu n'es pas allé loin à l'école, que ce que tu as acquis c'est à force de travail dans l'entreprise. Je suis préoccupée. Je me demande comment je vais t'amener « à te dire toi ». Je n'ai pas encore bien mesuré le chemin que je te demande de parcourir. Je pense que de te dire que ce que nous allons faire est plus de l'ordre d'une construction interne ne va pas t'aider au contraire, cela risque de t'effrayer. Je préfère que tu le vives et que tu le découvres au fur et à mesure que tu mets en place des points de repères pour toi avec mon aide. C'est certainement déstabilisant tout cela. Je me rends compte qu'il n'est pas possible de t'expliquer ce que nous allons faire si ce n'est en le vivant, en te donnant l'occasion d'en faire l'expérience. Je te demande de me faire confiance à priori, de t'en remettre à moi, un peu comme un client à son guide. Tu as les questions et moi je peux t'aider à découvrir des facettes de toi-même que tu ne con-

*Je te pose des questions auxquelles tu ne peux pas ne pas savoir répondre et ce faisant tu prends confiance en toi.
Tu sais.*

nais pas. Dans ton milieu de technicien, comme tu me dis si bien, les choses sont blanches ou noires : cela fonctionne ou pas. Alors c'est vrai, je commence doucement : par moment quand ce que tu me dis est trop flou, ou trop général je te demande de me donner un exemple. Ce que tu fais en me citant tel ou tel gars de ton équipe. Je te pose des questions auxquelles tu ne peux pas ne pas savoir répondre et ce faisant tu prends confiance en toi. Tu sais.

Tu me fais part de ton souci à propos d'un de tes agents, il a la charge du magasin d'approvisionnement. Tu as le sentiment qu'il ne fait pas partie de l'équipe. Tu m'expliques avec force détails la situation géographique du magasin par rapport au reste des bâtiments, tu voudrais qu'il soit plus proche pour pouvoir mieux le surveiller. Je sens qu'il se joue là pour toi quelque chose d'important. Tu veux faire autorité sans le fâcher, tu as l'impression qu'il s'y prend mal, tu voudrais l'améliorer, qu'il suive les bons conseils que tu lui donnes. Comme tu me dis si bien : « Enfin ce n'est pas compliqué de bien ranger son bureau. D'ailleurs, je l'ai fait pour lui, je lui ai dit d'enlever de ses murs tout ce qui ne lui appartenait pas ».

Car, m'expliques-tu, il était récent dans le poste et n'avait rien changé à la décoration, œuvre du précédent occupant. Tu ne comprends vraiment pas comment on peut vivre comme cela. Je t'écoute, dans un premier temps je me focalise sur le problème de l'éloignement entre le magasin et les autres bâtiments. Je te suis dans ce que tu me dis, je t'accompagne dans la description du contexte. Je perçois que le problème n'est pas là, je sais qu'il est nécessaire de te désorienter pour te faire regarder ailleurs, mais ce n'est pas si simple. Je dois te dire que je crains de le faire, d'être maladroite, de te paraître insensible ou pire inutile, parce qu'incapable de te donner tout de suite la bonne réponse.

Je suis en prise avec ma propre impatiente patience, mon propre conflit interne : te répondre tout de suite, et en cela être celle qui te contente même si ce n'est qu'un contente-

ment d'apparence, la séductrice. Ou être celle qui te fait attendre, qui te fait détailler certains aspects sans que tu comprennes de quoi il s'agit ou ce que je cherche : l'image qui me vient est celle du sphinx.

Tout cela se passe très rapidement, à l'intérieur de moi, ce n'est que maintenant que je nomme ainsi ces aspects de moi-même. Ces deux positions ont toutes les deux la même intention : garder la maîtrise et peut-être même le pouvoir. Le seul ennui et pas des moindres est que cela est en contradiction avec ce à quoi je crois fondamentalement : tu as tes propres réponses, je suis là pour t'aider à les découvrir, je n'ai pas à me substituer à toi. C'est mon intime conviction. Cependant, pour l'incarner, il me faut accepter de ne pas répondre à tes attentes premières, il me faut accepter de te résister. Je prends le risque de ne pas te séduire, de te laisser momentanément frustré.

Alors, j'ai cherché à te faire revivre certains moments où tu étais en contact avec lui, le magasinier, tu en as beaucoup, tu me donnes des informations de ce qu'il dit, de ce que tu lui réponds, de comment tu abordes les différents points qui posent question. Très vite, je me rends compte que tu imagines que ce que tu fais et penses est la meilleure façon de faire. Tu donnes des conseils à ton agent pour son bien. Tu veux améliorer à la fois les conditions de travail de tes agents et la qualité du service rendu aux clients, atteindre tes objectifs et défendre ton entreprise. Et plus tu parles et plus j'entends combien tu es préoccupé. Au fur et à mesure s'amoncellent la gestion des heures supplémentaires, des fournitures, les relations dans l'équipe, le respect de l'autre quelque soit son origine et puis ce sera le planning des vacances. En un entretien tu balayes une grande quantité de thèmes, je te vois à la fois solide, consciencieux et en même temps démuni et naïf.

Au deuxième entretien, tu vas revenir sur le problème avec ton magasinier, avec les mêmes plaintes : il n'est pas organisé, il perd du temps etc. Et je t'amène à reprendre des moments particuliers, à dire ce qui t'importe, ce que tu privilégies, à découvrir que ce à quoi tu portes de l'intérêt n'est peut-être pas ce à quoi l'autre fait attention. Cela se fait doucement, je cherche à te faire regarder cette situation un peu autrement, à entendre que l'autre a, lui aussi, son mot à dire et que tu ne l'entends pas.

Et, à la troisième rencontre, tu commences en me disant que «la dernière fois, ça m'a mis la puce à l'oreille, je me suis aperçu que je parlais dans ma direction, et puis que pour moi, c'était la bonne, en gros c'était la bonne. On a discuté avec mon agent, j'ai voulu essayer de l'approcher,bon,

son rangement de bureau, je laisse un peu tomber parce que c'est peut-être une de mes obsessions, je m'aperçois que finalement il y a peut-être du bazar mais il paume pas grand chose, on n'a jamais de papiers perdus...»

Et, au fur et à mesure, tu me confies ce qui te fait bondir, ce qui t'énerve, ce qui t'inquiète : entre autres le fait que tes collègues ne veulent pas bouger, aller travailler dans une autre région. Quand je te demande en quoi cela t'inquiète de voir les agents rester sur place, tu me réponds : «parce qu'ils vont être malheureux ces gens-là dans 10 ans, ça n'ira pas».

Et il y eut ce moment qu'encore maintenant je trouve magnifique. Pour toi il y avait le bon boulot et le mauvais boulot. Bon, au sens de celui fait par les gants blancs, et mauvais celui où il fallait se salir ! Pour toi tout le monde aspirait à faire le bon boulot !



Tu avais prévu la restructuration de ton équipe sur ce modèle : il fallait que chacun fasse autant de bon boulot que de mauvais boulot ! Tu as fait ta proposition aux personnes concernées et comme tu le dis si bien : «ce que je m'attendais c'était sûr, c'est eux, gants blancs en gros, c'est les gens qui font les petits dépannages, je m'attendais bien qu'ils allaient me dire de toute façon moi je descends pas dans la fouille, ça c'était presque logique.

Par contre, je ne m'attendais pas à ce que les autres disent : nous, on est bien là, nous faire du petit dépannage, ça nous plait pas,... et là je m'aperçois que ceux qui sont dans la fouille, ils prennent pas le reste pour du bon boulot, alors j'ai été étonné. Alors, j'ai changé, j'ai viré en disant qu'il fallait faire attention au niveau management, qu'il fallait faire un groupe travaux, des mains, des gars qui tapent, ils sont bien entre eux, ils aiment bien leur boulot»

Je t'écoute et je me dis que tu es en train de faire le boulot tout seul. Tu entends les agents de ton équipe à un niveau profond, tu entends les critères qui sont les leurs, tu les prends en compte et tu reconsidères ton système de croyances : tu es passé de : «il faut que tout le monde tourne pour faire autant de petit dépannage que de travaux durs» à l'important «c'est que chacun trouve sa place». Grand changement, car au début, pour toi «il était hors de question que ce soient toujours les mêmes qui soient dans les fouilles avec le marteau piqueur ou les gros engins et toujours les mêmes qui soient dans les petites R5 à faire du bon boulot!».

Où la question est que : « Faire faire c'est pas comme faire soi-même ».

Toi, tu es différent, tu es un col blanc. Tu me reçois plutôt sûr de toi. Tu me demandes si j'ai trouvé facilement, je t'explique que j'ai pris le train de nuit pour arriver à l'heure. Tu dis oui, ce n'est pas facile d'arriver de bonne heure ici quand on vient de Paris, l'avion arrive tard. Tu ne sais pas que pour moi c'est un première, je ne suis jamais venue dans cette ville, pour moi c'est aller au bout du monde ! Nous nous installons, tu débarrasses un coin de ton bureau. Je me sens un peu à l'étroit, je me demande si je vais sortir mon magnétophone. Il y a quelque chose d'incongruent dans ton comportement : tu es à la fois empressé et en même temps tu te retiens. Quand je te rappelles le but des entretiens, tu reformules en disant : «c'est de m'aider à voir clair dans la façon dont j'organise mon travail». Ce à quoi j'acquiesce tout en me disant et peut-être plus ! Tu commences, tu m'expliques d'où tu viens, tu me présentes ton service. Tu me montres les documents dont tu te sers. Tu as le souci de me faire bien comprendre ton poste tout en démontrant ta compétence et tu me dis que si quelque chose ne va pas dans ce que tu fais, tu aimerais que je te le dise. J'entends, et te laisse dire. C'est ton discours de surface car en profondeur, il y a une partie de toi qui cherche à savoir si je te juge ou non. Tu me testes, tu cherches à savoir si j'ai un parti pris. Par exemple, tu me racontes comment ton chef t'a introduit auprès de tes agents : en disant qu'il t'interdisait toute familiarité. Toi tu as réagis, tu as répliqué que tu n'a pas «la réputation d'être de glace, que tu resteras correct mais que la familiarité, elle sera toujours un peu...». Je te demande ce qu'est pour toi la familiarité. Tu m'expliques que c'est parler des aspects quotidiens de la vie : un match de foot, une question sur les enfants, etc. Tu as compris ensuite que, pour ton chef, la familiarité c'était de faire la bise aux femmes. Tu vois, je ne t'ai rien dit, j'ai juste fait en sorte que tu juxtaposes ta façon d'envisager les choses et celle de ton chef. Une toute petite intervention qui, cependant, introduit le fait que je n'ai pas à dire que l'un a tort et l'autre raison. Simplement chacun a son espace, sa façon de penser, toi et ton chef entre autres, et que je n'ai rien à évaluer. J'installe ainsi par petites touches, ma façon de travailler.

Tu veux tout me dire. J'ai l'impression que le sac que tu portes est tellement plein que tu veux tout débarrer d'un coup, en vrac. Tu me parles d'une expérience passée qui t'a fait souffrir. Tu manifestes beaucoup d'insécurité. Je veux me préserver, ne pas être emportée dans ce maelström, tu veux que je te dises ce que tu attends : que tu as raison.

J'ai besoin de respirer. Tu me fais du charme, tu me veux aimante. Tu me confies ta difficulté à trouver ta juste position : «c'est plus agréable de travailler avec un copain que de jouer un rôle». Tu te sens obligé de sortir de ta personnalité. J'entends là un conflit interne. Je dois te cadrer dans ta prise de parole. Je te demande de me donner des exemples de ce que tu me dis, tu restes flou, tu me dis que ce sont des choses que tu sens, tu n'as pas d'éléments précis, tu fais rapidement des déductions. Tu me donnes beaucoup d'informations sur ton contexte. A propos, d'un problème avec ton adjoint, je te demande de te centrer sur une des entre-vues, tu restes dans le général, je reviens à la charge et là tu fais un commentaire : «il faudrait que j'observe un peu plus maintenant».

Au deuxième entretien, tu me dis que tu n'as pas fait ce que tu voulais faire. Tu m'expliques que ce ne sera pas aussi précis que ce que tu souhaitais. Et pourtant, tu parles d'une situation précise, tu t'en écarter et tu reviens. Je te pose des questions sur les informations que tu prends qui t'amènent à dire que les personnes sont insatisfaites et tu me réponds : «parce qu'elles me l'ont dit, elles me l'ont dit quand on a discuté, enfin elles me l'ont fait sentir. En fait, j'en sais rien»!

Dans l'entretien suivant, tu parles d'un différend avec ton supérieur direct. Tu me dis que tu as eu l'impression de te ramasser, de te faire recalculer. Et tu vas continuer dans cet entretien à nommer ces choses qui ne vont pas bien, cette séparation entre la nécessité de faire des contrôles dans ton équipe : «c'est un acte de management, pour lequel je suis payé» et le fait d'être proche d'eux en allant dans leur bureau : «m'immerger de temps en temps pour que les gens voient que je m'intéresse». Quand je t'entends, j'ai l'impression qu'il a quelque chose que tu ne dis pas et que cela pourrait être important de laisser venir. Tu magaces avec tes bons sentiments, tu es trop dans la séduction. C'est quoi ce petit garçon qui veut donner l'impression que quoi qu'il se passe il tendra la joue gauche après s'être fait taper la joue droite ? Bon, je mets le mouchoir sur ces interprétations

et je te demande dans quel état d'esprit tu es quand tu fais ces contrôles. Tu me réponds que tu es très conciliant, et là tu t'arrêtes pour me dire «c'est intéressant votre question» parce que tu t'es surpris ré-çemment à faire ça avec «un esprit de flicage, en y prenant même du plaisir, à espérer une petite connerie», que tu as trouvée et qui te donne une montée d'adrénaline. Alors tu t'es énervé, tu as repris point par point tout ce qui a été fait pour coincer le responsable de l'erreur, tu allais lui laisser une note cinglante sur son bureau. Et là, nos entretiens précédents t'ont aidé rapportes-tu, tu as réfléchi, tu t'es dit que la personne à qui tu t'adressais allait se sentir agressée. Tu as opté pour

*... en profondeur,
il y a une partie
de toi qui cherche à
savoir si je te juge
ou non.
Tu me testes,
tu cherches à savoir
si j'ai un parti pris.*

une rencontre dans laquelle tu as cherché à développer plus de confiance, tout en gardant ton objectif de faire prendre conscience de la nécessité de respecter les règles. Tu me parles d'un attitude conciliante, je te demandes de me décrire comment tu étais, tes réponses sont restées floues, tu me ré-ponds que tu ne vas pas dans ce détail d'observation.

T'ai-je déstabilisé par cette demande ? Toujours est-il que, dans les entretiens suivants, quand je te demande des précisions tu me les donnes, tu es capable de me procurer des éléments que tu as observés, tu as les yeux ouverts sur les autres, tu calibres les différences. J'ai l'impression que tu as élargi ton système de référence, tu es passé de uniquement «je le sens» à «je le sens et je le vois».

Nous finissons par faire un travail pour que tu puisses mieux évaluer entre deux possibilités d'évolution de carrière qui s'offrent à toi, la décision finale ne dépendant pas de toi. Je te demande d'exprimer le critère important dans chacune des propositions, mon intention est de t'amener à hiérarchiser tes critères. Et là se met à jour le conflit que j'avais pressenti au tout début, tu es dans ce travail parce que c'est mieux vu par la hiérarchie d'avoir à manager des hommes, mais pour toi tu as l'impression «de rien produire personnellement, de ne rien produire». Alors que ta tendance profonde est de faire vraiment toi-même : «faire faire n'apporte pas la même sensation que de faire soi-même». Alors, sachant qu'en tout dernier ressort tu n'auras peut être pas la possibilité de choisir, j'opte pour un recadrage de contenu en te faisant énumérer tout ce que tu es obligé de faire toi même en position de manager. Tu es ainsi amené à reparler de la situation très douloureuse de ton début de parcours en tant que manager que tu n'avais fait qu'évoquer au premier entretien. Tu exprimes ce que l'autre t'a fait vivre et je te conduis à dire ce qui se passait pour toi. Je peux dire qu'à ce moment là je te fais explorer aussi bien les émotions qui te traversaient, tes pensées que ce que tu faisais. A la fin de l'entretien, le dernier, tu es plus tranquille, il me semble que quelque chose a été nettoyé.

Où la question est : « Attendez, tout le monde ne pense pas comme moi » ?

Toi, tu me reçois à l'agence principale, car chez toi c'est un coin éloigné. Tu te racontes facilement, tu es un technicien supérieur, fier de ses études et d'avoir réussi. Tu m'expliques que tu as quitté ta famille jeune, pour poursuivre tes études. Ce n'était pas facile, mais tu en es content maintenant. C'est ton premier poste en responsabilité. Tu as une équipe avec des jeunes et des anciens, habitués à «un management à la papa». Et toi, tu veux instaurer un management plus «autonomisant». Tu veux que ton adjoint prenne des décisions, tu veux être en soutien, pas dans tout faire à leur place. Tu te plains du manque d'organisation, tu voudrais que tes agents prennent plus d'initiative. Je t'écoute, et me demande comment je vais t'amener à dénouer l'écheveau, à t'aider à trouver ta position d'auto-

rité, à cerner ce sur quoi tu peux agir, ce qu'il t'appartient de faire bouger et ce qui ne dépend pas de toi.

Tu m'expliques que tu as beaucoup de mal à faire faire un travail dans les temps impartis. Je te propose de prendre la dernière situation où tu as demandé un travail en donnant une échéance. Tu m'expliques qu'il s'agit de remettre un rapport sur la faisabilité et le coût de travaux par hélicoptère. Tu as dit à ton agent qu'il avait 15 jours pour le faire. S'engage alors le dialogue suivant :

-C : Pour vous 15 jours c'est quoi ?

-T : Eh bien 2 semaines.

-C : A quelle date cela correspond-il par rapport au moment où vous avez donné ce travail ?

-T : Euh, j'en sais rien ! C'était le 7, dans 15 jours cela fait le 22, oups avec le pont du 14 cela va faire juste... Bon, je me rends compte que je donne un temps pour le principe. Je ne donne pas de date et là dans ce cas-là cela ne peut pas marcher. Faut que je fasse plus attention quand je donne un temps !

Une autre fois tu me parleras de ta difficulté à comprendre un de tes agents un «jeune qui a son bac» qui ne veut pas avancer, qui ne veut pas progresser dans sa carrière, qui se trouve bien comme cela. Tu en es profondément choqué. Tu me donnes l'impression d'en souffrir. Je te fais alors explorer ce qui a de sous-jacent à ce problème de désir ou non d'avancer de progresser en te demandant ce que cela représente pour toi. Tu me réponds que c'est un besoin naturel, que tu ne peux pas imaginer qu'on n'est pas envie naturellement de progresser. Tu insistes sur ce terme de naturel. Il n'y a pas de place pour le doute, cela ne peut être que naturel. Je prends le temps de valider ce critère de naturel. Et se révèle à toi que cet élément de naturel est quelque chose qui t'appartient de façon fondamentale. Pour toi, tu considères que c'est valable pour tout le monde. Cela te semble naturel de quitter ses parents pour faire ses études, naturel de faire preuve de mobilité dans l'entreprise, et de rajouter à mon adresse : «ce n'est pas le cas de tout le monde?». Force m'est de te répondre non. Tu es surpris, et tu me dis que tout d'un coup tu comprends ce qui provoque des incompréhensions avec ta femme. Tu découvres que ce que tu énonces comme étant naturel ne l'est pas pour elle. Que, au delà de la progression professionnelle, tu attaches beaucoup d'importance à ce qui est naturel. Et de me donner des exemples où le comportement de tes agents t'a surpris, tu te rends compte maintenant que tu ne dis pas certaines choses parce que pour toi c'est naturel de le faire, que le mentionner c'est considérer l'autre comme stupide. Tu t'es mis tout seul à recadrer quelques situations avec une bonne humeur teintée d'étonnement.

Pour une autre rencontre, je suis allée chez toi, à ton bureau. Je suis très attendue, car il y a eu de la neige ce matin, et tout le petit monde de l'agence, que des hommes, se demandait comment la petite parisienne allait s'en sortir ! Tu me dis : «ça c'est l'ambiance d'ici, bon enfant». Et puis tu rajoutes : «enfin, ils se demandent bien ce que je fais avec vous !». Tu me dis ta satisfaction d'avoir ces entretiens, tu dis que cela développe tes capacités auto critiques. Tu fais plus attention à ce que tu dis et aussi à comment tu le dis,

tu as arrêté d'être sur le dos du jeune pour qu'il progresse. Tu reproches à ton hiérarchique son absence d'accompagnement. Je te fais décrire, à partir de la semaine passée, comment cela se traduit dans les faits, et ce que tu voudrais qu'il se passe. Tu vas au devant des demandes de ton hiérarchique, tu imagines ce qui est pertinent de lui faire savoir, tu prépares des tableaux. Et tu prends conscience que tu aimerais que tes contremaîtres fassent la même chose pour toi sans que tu aies besoin de leur demander. Et d'autre part, tu aimerais que ton chef vienne vers toi comme toi tu vas vers tes contremaîtres. Enfin bref, si ceci n'est pas un superbe exemple de projection sur autrui ! L'impression que je garde de ce moment là est que ta prise de conscience s'est faite tout naturellement. Il a suffi de t'amener à décrire ce que tu faisais, ce que tu aimerais pour que le tableau se mette en place et que tu comprennes. C'est vrai avec toi les choses semblent naturelles. Et on a terminé, trop vite à mon goût, mais dans cette série, il n'y avait que trois entretiens. J'aurais bien continué. Mais un contrat étant un contrat, nous nous sommes arrêtés là.

Où la question est j'y vais où j'y vais pas ?

Toi, tu es différent, tu as un poste où tu fais partie du niveau hiérarchique au dessus, tu as déjà suivi un certain nombre de stages de communication et tu veux avoir des trucs pour mieux te débrouiller. Tu m'impressionnes, tu es un ingénieur, j'ai la croyance que dans ton monde, tout ce qui est relationnel, c'est irrationnel, et que tu ne prends pas ce travail vraiment au sérieux ! Je ne sais pas bien ce qui te motive en profondeur. Tu es assis à ton bureau sur ton fauteuil directorial, moi en face de toi sur une chaise fauteuil de visiteur ! Tu te balances sur ta chaise, avec les bras au dessus de la tête, tu parles très vite, il m'est impossible de me synchroniser posturalement, j'ai bien essayé de le faire en croisé, en reprenant tes gestes. Dès que je le fais, tu te désynchronises. Alors, je joue ton jeu, pendant tout cet entretien je vais m'informer sur ce que tu fais et tu m'expliques la structure générale dans laquelle tu es, les points qui fonctionnent, ceux qui posent problème. Je suis restée dans le même registre que toi, plutôt centrée sur ton contexte d'un point de vue relativement abstrait. Tu utilises beaucoup de on, tu me parles de définition de politique, d'application des décisions politiques, quand je te demande des précisions, tu restes vague. Ce n'est pas confortable pour moi, je me vis comme pas bonne, je n'atteins pas tout de suite mon objectif !

A notre deuxième rencontre, toujours à ton bureau, je vais te proposer qu'on se centre sur l'objet de nos entretiens : les compétences d'un manager de ta ligne hiérarchique ; que tu me declines celles qui te semblent importantes, je vais apparemment te laisser faire. Et à propos de ces choses générales que tu me dis, je te demande un exemple, une anecdote qui illustrerait ton dire. Et tu t'y prêtes volontiers, tu as justement eu un entretien ce matin : tu as commencé par parler de choses extra professionnelles auxquelles tu

sais que ton interlocuteur s'intéresse pour détendre l'atmosphère (c'est ce que tu feras avec moi dans les entretiens suivants, signe pour moi que tu es détendu). Je comprends que tu utilises ce à quoi tu reconnais que toi tu es détendu, pour installer un climat de confiance. La question qui me vient est qui a besoin d'être détendu ? Et au fur et à mesure que tu me dis ce que tu fais dans ces différents entretiens, je prends le temps de te pointer ce que tu mets en œuvre. Par exemple, tu m'expliques que lors d'un entretien de recrutement, tu voulais être objectif et faire la part des choses entre les bruits de couloir et la réalité de cette personne. Pour moi, tu cherches à tester sa congruence et, je te dis : «vous cherchez des faits, des exemples précis pour voir s'il y a un décalage entre le faire et le dire». «Oui, des trucs comme ça...» me réponds-tu. Tu continues et vient sur le tapis la question de l'évaluation de la réelle disponibilité d'un individu en situation d'astreinte. Et là, je me suis trompée, j'ai voulu aller trop vite, j'ai voulu jouer ton jeu, pour me faire reconnaître. Au lieu de te faire vivre une expérience en réponse à ta demande de comment tester la disponibilité autrement qu'en demandant : «Etes-vous disponible en cas d'astreinte ?», je t'explique comment on peut faire en utilisant l'arbre des critères, je prends plusieurs minutes. Tu me dis à plusieurs reprises : «je ne vois pas», et moi je n'entends pas que tu ne vois pas. Et plus j'avance, bien sûr, moins tu vois ! Et puis je prends un exemple qui me vient à l'esprit et je joue à la fois ton rôle : je pose les questions et le rôle du postulant : je réponds. Et en même temps, je suis en métaposition, car j'analyse au fur et à mesure les réponses que je donne en tant qu'interviewé potentiel en même temps que j'évalue ce qui peut être intéressant de mettre à jour pour toi, cela va très vite. Je suis tellement occupée à trouver le bon angle d'attaque du problème que j'en oublie que c'est le tien. Et comme sur une calculette, le résultat de mes cogitations fuse : le véritable besoin du manager dans ces cas là est... Et je te le dis «ce n'est pas la réponse en oui ou non à la question de la disponibilité qui vous intéresse, c'est l'évaluation de la conscience des limites que votre interlocuteur a dans les situations d'astreinte». «Oui, me dis-tu, c'est ça, on peut toujours comprendre que dans certains cas une personne soit indisponible. « Et à ce moment là, tu formules ce qui est pour moi la vraie question : «comment réagirait-il si j'ai vraiment besoin de lui?». Ouf, sauvée, je suis retombée sur mes pattes, bonne pioche ! Alors, et seulement alors je te mets en situation de découvrir ce que recouvre cette notion de disponibilité pour toi, et tu la declines en implication et en solidarité.

A ce moment là, je ne sais pas si tu as intégré ce à quoi on vient de travailler, par contre j'observe que ton discours change que tu es vraiment intéressé par ce qu'on est en train de faire. Tu le répètes plusieurs fois : «c'est intéressant». Tu me demandes des explications, je te les donne et j'en profite pour te faire vivre, par petites touches ce que je t'explique. Tes critères apparaissent. Tu es soucieux de vraiment écouter ton interlocuteur. Je te questionne pour savoir comment tu t'y prends pour mener un entretien, quelle est ta stratégie générique et quelles sont tes stratégies spécifiques. Je te fais naviguer dans les diffé-

rents niveaux logiques et j'obtiens des réponses dans tous les niveaux exceptée la vision du monde. Et vient un autre problème de relation avec un de tes subordonnés et tu me confies tes difficultés, ce qui te touche, une sorte d'épine dans ton pied de manager. Tu me fais confiance.

A notre rencontre suivante, tu commenceras tout de go par dire que ce n'est vraiment pas facile de poser les questions comme nous en avons parlé. J'entends là un jugement de valeur sur ton comportement, fondé, peut-être? Et comme j'en ai l'habitude, je te propose de revenir à ce moment où tu mets en application ce type de questionnement. Tu t'y remets, j'observe le changement de direction de regard signe de ton activité évocatrice, j'observe que tu entends ce qui est échangé à ce moment là et je te demande de me dire ce qui se passe pour toi, et la réponse vient : «j'avoue que j'étais plutôt attentif à la manière dont j'allais poser la question suivante tout en écoutant quand même...» Et de fil en aiguille va te revenir tout ce que ton interlocuteur t'a dit, que tu as très bien entendu. Ce qui n'est pas satisfait dans ce cas là et qui apparaîtra massivement dans l'entretien suivant c'est que les questions ne viennent pas «instantanément» ! Je me dis que plus on a fait des études importantes, plus il est délicat de se retrouver à faire un nouvel apprentissage.

Tu es celui que je vais le plus prendre par la main pour lui montrer les détails de ce que je fais, tu as soif de savoir, pas un savoir théorique, un savoir expérientiel, tu veux comprendre pour mettre en application, ce que tu fais.

J'arrive ce matin, il est 8 heures, je n'ai pas très bien dormi, mes voisins à l'hôtel ont été très bruyants. Et toi, tu me proposes que nous nous asseyons autour de ta table dont tu me dis que tu trouves cela plus convivial ! Cela ne t'empêche pas de continuer à te balancer sur ta chaise ! Le ton de notre échange a changé, tu es passé du registre très sérieux, un peu coincé à quelque chose de plus ouvert. Oh, bien sûr, tu me demandes encore des conseils mais, tu te rattrapes en souriant en tu dis: «Autant vous donnez l'exemple tout de suite, parce que vous n'allez pas me laisser tranquille ! J'ai compris n'est-ce pas ?» Et nous sourions, tu laisses voir ton côté taquin, tu rajeunis en disant cela, j'ai l'impression d'être avec un de mes frères, il y a de la connivence entre nous !

Nous allons terminer cette série d'entretiens ainsi avec des passages du professionnel au personnel, tu me demandes même comment je fais avec mes enfants, et je te réponds.

Là où l'entretien commence par : « Je n'ai pas envie de parler ».

Et bien sûr, il y a toi, qui un jour est arrivé avec le teint cireux, tu venais d'avoir une altercation avec un de tes agents, tu as commencé en me disant : «je ne suis pas enclin à parler en ce moment, le fait d'être comme ça j'ai pas envie» et je te regarde, je te dis «vous ne vous sentez pas bien», tu me le confirmes et je vais prendre le temps de vérifier si c'est écologique pour toi d'avoir cet entretien. Tu me dis que tu vas prendre sur toi. Je reconnais chez toi les signes d'un état légèrement dépressif que tu traites en polarité : «je fais comme s'il n'y avait rien» me dis-tu. Alors je te demande, puisque tu veux continuer cet entretien, ce qui pourrait te faire du bien. Tu me réponds de continuer comme on était parti, alors je prends la décision de te faire explorer ta compétence en recrutement. Et c'est ainsi que tu me dis que ce que tu cherches c'est que «la personne parle vrai, qu'elle lâche des phrases». Pendant cet entretien tu vas

lâcher des phrases, parler des autres, parler de ceux qui tombent malades parce que leur boulot ne leur convient pas, de ceux qui boivent, de ceux qui attendent la fin de la journée, tu sors ce qui te pèse. J'ai l'impression de quelque chose qui te ronge intérieurement. D'ailleurs tu as un tic : tu manges le coin de ta moustache ! Je te demande des exemples et tu en viens à me dire : «se battre pour soi c'est pas facile, se battre pour les autres c'est épuisant». En t'écoutant, je me dis que ce serait bien si tu prenais un peu de distance, je pense que l'ulcère à l'estomac n'est pas loin ! Et je te demande l'enjeu qu'il y a pour toi à ainsi te battre pour, entre autres, un agent de ton équipe, tu me réponds : «Pour moi l'enjeu, il est là, c'est que, à partir du moment où on a commencé à aider quelqu'un à s'en sortir, je crois qu'il faut jouer le jeu».

Heureusement que j'ai continué l'entretien avec toi ! Sur le moment je n'ai pas compris pourquoi tu étais reparti avec le teint rose, j'avais eu l'impression de beaucoup t'écouter, de recevoir ce que tu disais, sans vraiment utiliser d'outils de recadrage ou de changement de point de vue ou autres ! Maintenant, je sais, j'ai incarné face à toi tes valeurs, tu as pu te reconnaître à travers moi ! Je sais que depuis tu as changé de poste, tu m'as dit te servir de ce que nous avons fait.

Là où il est question de conclusions

C'est le moment le plus difficile pour moi, bien plus difficile que de mener des entretiens : mettre des mots sur ce qui s'est passé dans ces entretiens, en tirer des enseignements ou des pistes de réflexion.

Ma tendance naturelle serait de dire que je n'ai pas fait grand chose, en écho avec une phrase de J. Elfline qui témoigne ainsi de son expérience de «coachée» :

"Il y a un paradoxe inhérent au coaching. Je suis souvent ressortie d'une rencontre avec mon coach en ayant la sensation qu'il était inutile. J'avais toutes les réponses (précisément). J'avais fait tout le travail. (Oui, bien sûr)." (cf. Anchor Point)

Mais quand j'écris cela, ma gorge se serre et si j'en crois mon signe corporel, je ne me rends pas justice. Effectivement, je pose des questions, j'obtiens des réponses. Suivant les cas, je cherche à ramener les personnes vers des situations spécifiées, j'aide à focaliser, je contribue à mettre à jour les croyances et les critères qui fondent ce qu'ils font, je favorise la prise en compte leur réalité subjective. Oui, c'est vrai, évident, presque trop. Mais sous cette surface, qu'y a-t-il ? Par quoi suis-je passée pour mener à bien cette action ? Et en définitive qu'est ce qu'accompagner une personne dans son processus dans le cadre de sa vie professionnelle sinon participer à développement personnel professionnel ? *(Merci à Eliane Ziakovic-Divet de m'avoir souffler cette expression)*

Permettez moi d'user d'une analogie : il m'est arrivé plusieurs fois, surtout, dans un pays étranger, au restaurant, de me retrouver devant une carte peu explicite ! Ma première réaction est alors de me tourner vers le serveur et de lui demander conseil car, à ce moment là, je pense que lui sait ce qui est bon pour moi. Je m'en remets à son avis, lui est un spécialiste, il ne peut être que de bon conseil. Et parfois c'est approprié, mais bien souvent je suis plutôt déçue.

Et bien, il en a été de même pour les participants à cette action, leur attitude dans les premiers entretiens a été de me poser des problèmes, de me soumettre des difficultés qu'ils rencontraient pour que je leur donne LA solution que, bien entendu, en tant que «experte en relations humaines je ne pouvais pas ne pas avoir !».

Je me suis retrouvée dans une situation inhabituelle, je n'avais pas mesuré combien cette entreprise (entre autres) était habituée à la posture prescriptive¹, aussi bien pour répondre que pour demander Cette posture est à priori plus rassurante. Alors que pour moi, dans cette situation la posture réflexive, était et est la plus féconde. Au delà de l'efficacité plus ou moins importante de telle ou telle technique, je ne me reconnais pas légitime, dans ce contexte, quand je donne un conseil, ce ne serait pas tenable.

L'autre dimension est celle liée à la notion d'expérience vécue. Dans l'accompagnement de type réflexif, je mets en place une situation emboîtée. Je veux exprimer par là que à propos d'une expérience passée, je demande, dans l'ici et maintenant, de faire l'expérience d'être relié à soi même.

Le fondement de ma pratique est là : être dans l'ici et maintenant, et même si je demande à l'autre de se référer à des évènements passés, c'est un biais pour provoquer l'apprentissage et l'appropriation de lui.

Et cette exigence entraîne un changement : changement de regard sur soi, et changement sur les autres. En développant la posture réflexive je leur donne l'occasion de découvrir qu'il est possible de s'adresser à quelqu'un sous une autre forme que celle de maître à élève. Et j'ai eu la preuve que plusieurs d'entre eux ont transféré dans le quotidien le questionnement que j'utilise et m'ont fait part de l'efficacité qu'ils se découvraient. Cela c'est ce à quoi je crois, ce qui fonde ma pratique, ma théorie professée comme diraient certains !

Dans la réalité de l'action, j'ai été fortement déstabilisée. Je me trouvais peu compétente. J'ai traversé des moments de doute après les premiers entretiens. Pour moi, donner des exemples, se rapporter à sa propre expérience ne représentait pas une difficulté en soi. Je savais que cela ne se faisait pas naturellement, qu'il fallait le demander, mais qu'une fois que la demande était faite le reste venait.

Illusion, car se rapporter à soi même, se prendre pour référence de façon attentive et consciente, se mettre à travailler avec sa propre matière, se l'approprier sont de véritables compétences, qui, comme toutes compétences demandent un apprentissage. Et là, dans cette action je rencontrais des personnes qui avaient, éventuellement, l'idée que cela pouvait se faire mais n'avaient ni entraînement, ni pratique. Il n'était pas question de leur dire que ce qu'il faisait n'était pas ce que j'attendais. Et pourtant, je ne pouvais pas mener cette action sans que s'opère un renversement de croyance «l'autre sait pour moi ce que je dois faire» à «je peux découvrir à l'intérieur de moi les ressources pour résoudre de façon appropriée ce à quoi je suis confronté». Je ne pouvais que les amener à faire l'expérience, à créer les conditions pour que cette expérience existe tout en respectant leur processus.

Dans un des exemples que je relate : (Faire faire c'est pas comme faire soi-même) : je diagnostique au premier entretien que mon interlocuteur est dans un conflit interne : il veut une chose et son contraire, ce qui se traduit dans son management d'équipe par soit être copain soit être gendarme. Il n'a pas d'autre alternative. Lui, par contre, n'en a pas conscience, ce sont ses collaborateurs qui ont des diffi-cultés. D'ailleurs il peut m'en donner des preuves : les informations sur le contexte ne manquent pas. Mais quand il s'agit de l'amener à nommer ce que lui prend en compte, il est sans réponse. Et cette question va être le déclencheur, il va découvrir ce qu'il ne fait pas et qu'il pourrait faire, il va petit à petit se poser en lui même. Prendre un temps de réflexion au lieu de foncer dans la (ré)action, prendre le temps de se poser des questions.

J'ai trouvé chez John Whitmore² le concept de «point aveugle» qui me semble-t-il fait écho à mon propos. Il l'utilise pour définir une absence de perception chez un sportif dans la réalisation d'un geste. Il fait l'hypo-thèse que ce point aveugle est le signe d'un défaut ou d'un déséquilibre du mouvement. Et que lorsque l'ac-compagnateur parvient à stimuler chez la personne la perception qu'il a de cette zone, sa conscience du mou-vement se rétablit et le réé-quilibrage se fait naturellement, sans apport de technique extérieur. «On ne compte plus les propriétés curatives de la prise de conscience.»

Dans ce cas là, je n'ai pas nommé, vous vous en doutez, le conflit interne, par contre comme dans le geste du sportif, j'ai orienté l'attention de mon interlocuteur vers des éléments qui, de façon indéniable, devaient ou devraient être présents dans son expérience, mais qu'il ne prenait pas en compte. Ce déplacement dans la prise d'information de l'extérieur vers l'intérieur est constitutif de mon accompagnement. Je veux que l'autre prenne conscience de sa référence interne, construise des repères, de façon consciente, sur lesquels il puisse s'appuyer pour agir de façon appropriée. Appropriée dans les deux sens du terme : adéquate à la situation externe et appartenant en conscience à la personne.

Quand je cherche à dire ce que je fais quand j'accompagne quelqu'un dans le cadre du développement personnel professionnel, il ne s'agit pas tant de parler de ce que je fais, mais plutôt de dire au service de quoi je mets ce que je fais.

Les expressions qui me viennent sont : accroître l'autonomie, donner de la reconnaissance, contribuer au changement, favoriser au développement, encourager la cohérence et la congruence, développer de la flexibilité, aider à l'appropriation.

Et pour que tout cela s'incarne je ramène la personne vers elle même, comme un leitmotiv, et vous, donnez-moi un exemple. Je réalise qu'à ce moment là je travaille avec cette personne là, avec ce qu'elle est ce jour-là. Je suis vide de projet autre que celui de la faire avancer d'un pas dans la découverte d'elle même dans son contexte professionnel. Ma question intérieure est de quoi êtes vous fait, vous, là maintenant quand vous faites ce que vous faites ?

Le fondement de ma pratique est là : être dans l'ici et maintenant, et même si je demande à l'autre de se référer à des événements passés, c'est un biais pour provoquer l'apprentissage et l'appropriation de lui.

Et si j'en reviens au début de ma conclusion, je boucle ma boucle, dire les «outils» que j'utilise hors de leur contexte c'est en faire des objets morts. J'espère qu'au cours de ces pages je vous ai donné à voir entendre et sentir l'utilisation vivante des différents outils. Mais maintenant, je me retrouve face à une nouvelle question : comment faire en sorte de que ce que je viens d'écrire puisse s'apprendre, comment faire en sorte que pour ceux pour qui ce que je dis ne représente que des mots puissent, à leur tour, pratiquer suffisamment sereinement ?

J'ai quelques idées...

Note

1 / La posture prescriptive consiste à s'entretenir avec quelqu'un afin de lui donner des conseils pour résoudre le problème évoqué. La posture réflexive vise à faire prendre conscience à la personne de ce qui est à l'origine du problème et en conséquence à l'aider à élaborer ses propres solutions.

2 / John Whitmore, 1999, Le guide du coaching, Maxima, Paris.