

Congrès de Cherbourg vendredi 29 juin 2012

Atelier 2 : coaching

Intervenants : Laurent SOCHARD-INSET Angers - E. HAY - conseillère en formation INET ANGERS et Emmanuelle BUDAN, directrice du CCAS de Châteauroux,

Intervention de Laurent SOCHARD-INSET Angers

Le coaching en tant qu'analyseur des tensions -individuel / collectif

La société est construite sur un collectif fort, avec une normativité importante, qui s'exerçait dans les institutions y compris au sein de l'institution travail. Autrement dit, nous venons de sociétés plutôt basées sur des collectifs forts voire étouffants, avec un fort contrôle social.

Au 20ème siècle, par exemple la condition de la femme comme personne autonome cf. J.FERRAT et sa chanson « On ne voit pas le temps passer... ».

On se marie tôt à vingt ans

Et l'on n'attend pas des années

Pour faire trois ou quatre enfants

Qui vous occupent vos journées

Entre les courses la vaisselle

Entre ménage et déjeuner

Le monde peut battre de l'aile

On n'a pas le temps d'y penser...

On assiste à une construction des rôles assignés avec la construction de la valeur individu, « je suis quelqu'un en dehors avec pour corollaire l'épanouissement personnel, la liberté... ». Si l'individu est la seule valeur qui vaille, attention à ne pas céder à l'individualisme/ l'hyper individualisme. (Cf. Edgard MORIN dans son livre "Amour, Poésie, Sagesse" qui exprime une façon de célébrer l'individu.)

Quel est le lien avec le coaching?

Le recours au coaching peut être regardé à l'aune de ces contradictions. Il y a des recours à des formes de coaching qui sont sur cette face sombre, d'autres sur la face éclairée.

S'agissant de la face sombre : Il y a un succès dans nos organisations du coaching qui vient en collusion avec certaines idéologies ou certaines valeurs.

Les valeurs qui découlent d'un excès de la valeur individu sont :

- la responsabilisation individuelle,
 - la responsabilité individuelle,
 - l'intériorisation,
 - l'internalisation
- } *le fait de prendre l'individu comme facteur explicatif de tout*

Cette idéologie-là du discours sur la responsabilité individuelle, est très active dans le corps social en général et dans les organisations du travail en particulier.

→ Ce que le sociologue Alain EHRENBURG a nommé il y a 20 ans comme « la fatigue d'être soi », qui renvoie à son " soi- même" comme entrepreneur de soi. Cela peut-être vécu comme un échec, l'individu peut devenir facteur voire la cause de tout dans l'organisation du travail.

→ Assigné à être l'entrepreneur de nous-mêmes : je gère mon capital santé, mon capital bien-être ... je suis responsable de ce qui m'arrive, y compris des difficultés sociales, mais y compris des difficultés au travail ... (cf. le discours sur l'assistanat)

Le recours au coaching peut fonctionner comme une façon de renvoyer l'autre à son problème, voire comme cause du problème et seule source de la solution → le travail individuel renvoie à un travail isolé, qui renvoie à la solitude ...

E. ENRIQUEZ, psychosociologue, a montré comment les organisations de travail et les discours qui y circulent, ont, petit à petit, posés la question du pouvoir.

Dans son essai « Les figures du maître » (1991) il montre comment dans une organisation on gomme la notion de l'autorité / de pouvoir pour amener au contrat. C'est l'illusion du consensus que l'on voit aussi sur la scène de la démocratie participative.

<u>Pouvoir</u>	<u>Autorité</u>	<u>Contrat</u>	<u>Illusion du consensus</u>
Conflit social (lutte des classes)	régulation compétence formation...	collaborateur feuille de route	<i>(même concept pour les pratiques participatives illusion de pacification)</i>

C'est aussi par la crise dans les sociétés avancées, que l'on observe un effacement subtil de l'institution, de la scène sociale, il n'y aurait que des individus qui négocient (cf. les débuts sur les accords d'entreprises).

L'excès de centration sur l'individu (idéologie du contrat) est destructrice et peut piéger quand on n'en a pas conscience. Il y a une erreur d'attribution- attribution de causalité qui renvoie "au "je ne suis pas à la hauteur...", alors qu'elle correspond à un facteur exogène (demande de sécurité)

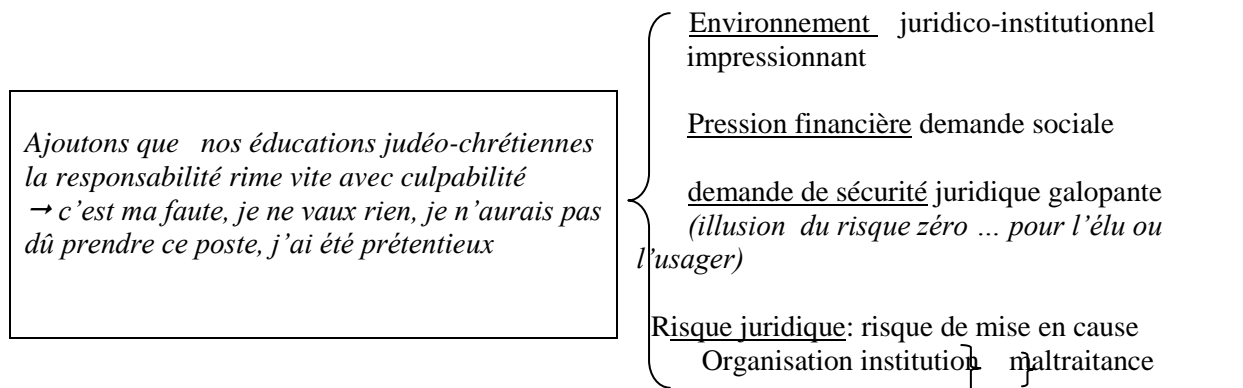
Qu'en est-il de la partition pour les métiers de direction et de cadres ?

Dans notre éducation judéo-chrétienne, la responsabilité va de pair avec la culpabilité, ce qui correspond à l'internalisation. Dans ce type de représentation, le risque si « la prescription de coaching » vient d'un DG qui se suspend de ses responsabilités, conduit à débiter la relation de coaching sur un malentendu qui pourrait-être inscrit dans une sorte de bienveillance.

Ce sont des métiers isolés, sous pression ... On peut ressentir anxiété, troubles divers ... sentiment d'impuissance, perte de confiance, sentiment de construire sur du sable,... de devoir tout refaire dès qu'un cadre s'en va ... ou qu'un élu change ...

Si seul l'individu représente le facteur explicatif/comme hypothèse des troubles décrits en tant que répercussions endogènes, des facteurs exogènes sont attribués en causalité à l'individu qui de fait, n'est pas assez à la hauteur, pas assez performant. Autrement dit, « je n'y arrive pas donc je ne suis pas à la hauteur ... » On nie alors les facteurs exogènes.

Ces facteurs sont faciles à nommer :



→ Dans ce recours-là, le risque, quand le coaching est une prescription de l'institution, c'est qu'elle s'exonère d'une réflexion propre sur son fonctionnement.

« Vous n'allez pas bien, mais moi votre supérieur je vous conseille un coaching, et en plus je vous l'offre » (sous-entendu je suis bon)

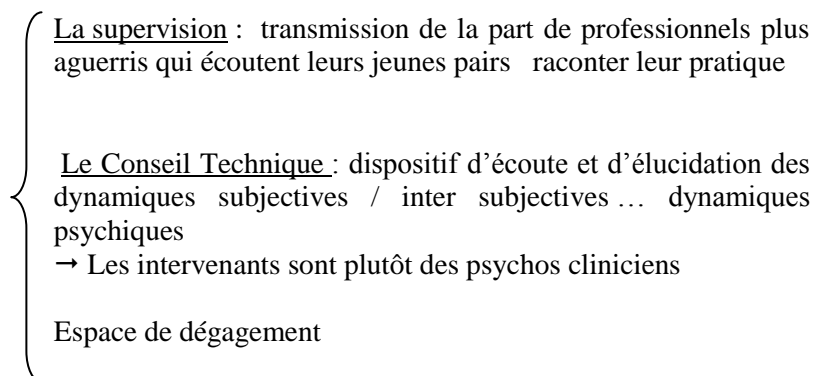
Mais il y a aussi un recours éclairé au coaching qui peut s'inscrire dans une logique de bienveillance et qui considère que le mieux-être d'un encadrant ou d'un directeur c'est du mieux-être pour des équipes et potentiellement en cascade pour des usagers.

→ Là le travail individuel est référé à la question collective

C'est parce que le cadre ou le directeur est l'individu, (au sens de la personne qui a en charge un ou plusieurs collectifs) et qu'en même temps précisément cette personne est isolée et sans possibilité d'échanger sur cette fonction particulière, qu'il faut lui aménager un espace pour cette question.

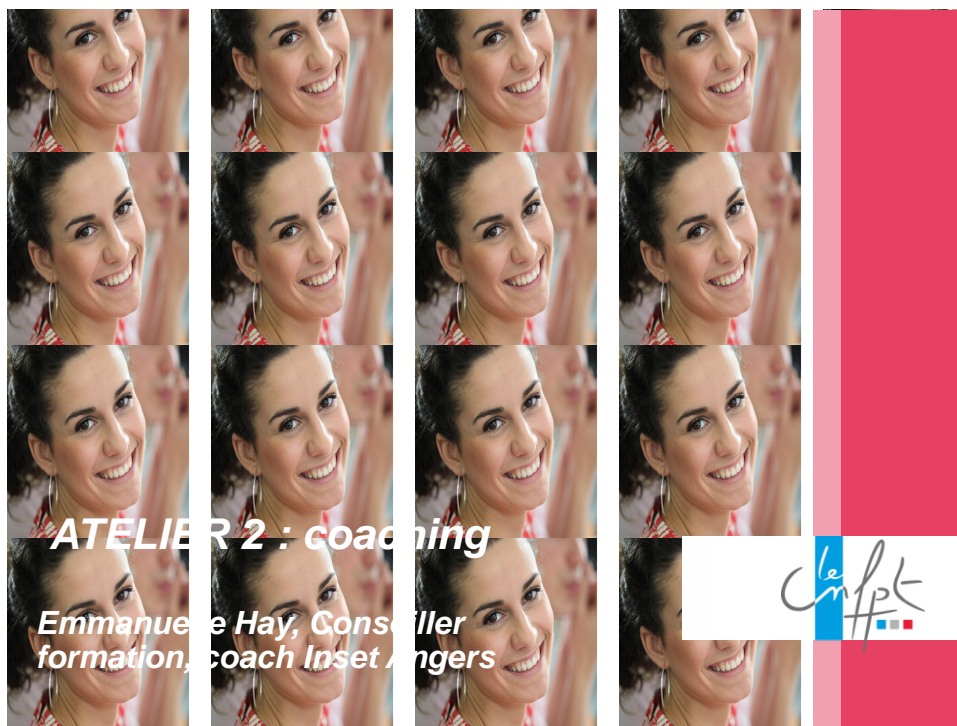
Pour compléter :

Deux acceptions



L'Analyse des pratiques : vise un perfectionnement pour atteindre à terme une meilleure technicité, forme de formation particulière qui peut avoir comme unique matériau les pratiques racontées par les participants et qui sont soumises à l'analyse conjointe des participants et du formateur.

Intervention d'E. HAY, Conseiller formation INSET ANGERS



Intervention d'Emmanuelle BUDANT Directrice du CCAS de Châteauroux

Le témoignage : (15 mn)

- « Quand le poste de directrice du CCAS de Châteauroux m'a été confiée fin 2008, j'ai demandé à bénéficier d'un coaching afin d'être accompagnée dans mes prises de fonction.
- « j'étais précédemment responsable d'une direction « démocratie, jeunesse et vie des quartiers » à la Ville de Châteauroux, direction qui comptait 40 agents, et dans laquelle j'étais fortement investie sur des missions de conduite de projets en interface avec des habitants, des acteurs associatifs, des professionnels et des élus. »
- « J'avais connu des difficultés importantes de management auprès d'un service en particulier. La gestion de conflit avait été éprouvante ».
- « Au moment où je prenais de nouvelles missions auprès de 80 agents du CCAS, je souhaitais réunir toutes les conditions pour réussir mes prises de fonctions ».

- « le coaching avait 3 objectifs principaux :
 - o Développer une posture managériale,
 - o Accompagner l'équipe au changement et développer une dynamique d'équipe.
 - o Développer mon efficacité en terme de gestion des relations, des compétences, et des ressources humaines.

- A raison d'une journée par mois, dont une avant mes prises de fonction, Eliane Beuret est intervenue à la fois sur trois axes :
 - o Un coaching organisationnel, centré sur la structure, l'organisationnel, le fonctionnement des groupes.
 - o Un coaching managérial centré sur ma personne au niveau individuel et sur le management,
 - o Un coaching de cohésion d'équipe, centré sur la relation interindividuelle pour favoriser la capacité à communiquer, à s'adapter aux différentes personnalités, créer une culture commune et une cohésion des équipes, à partir d'une vision partagée.

- A partir de mes besoins, en prenant soin de formuler à chaque fois mes attentes, la coach m'a apportée :
 - o Une écoute: En effet, la fonction de directeur, et celle d'un CCAS en tant qu'établissement public relativement autonome, est une fonction qui implique des responsabilités et un certain isolement dans les situations à gérer. Si le travail en réseau apporte un confort, le soutien individualisé d'un coach a été très complémentaire.
 - o Des éclairages, une prise de recul. Parler des situations rencontrées m'a permis de clarifier mon positionnement, d'identifier des zones d'ombres, de découvrir des freins au changement, de prendre conscience de « jeux ».

En fonction de mes besoins, des outils de management m'étaient proposés.

- Les effets de ce coaching ont été visibles :

- J'étais sereine pour animer les temps de travail avec l'équipe de direction, le personnel et les administrateurs dans la mesure où j'avais vérifié avant que j'étais dans une posture constructive.
- J'ai progressé en terme de capacité à accompagner les cadres intermédiaires et à prévenir les conflits. J'ai choisi comme outil des contrats de coopération avec les n-1 qui ont permis des temps d'échange de qualité avec chacun et progressivement une relation de confiance a pu être établie, et à minima une relation de travail sans « jeux ».
- Je me suis engagée sur des axes de changement personnel en terme de planification et de définition avec les équipes des objectifs annuels. Du fait des rendez vous mensuels, je m'y suis tenue et ai été surprise de l'engouement de l'équipe de direction pour ce travail.
- J'ai été confortée dans des postures de communicante : une journée interservices annuelle des personnels du CCAS a été mise en place, des outils de communication interne et externe ont été construits car j'ai mesuré combien c'était important en terme d'identité du CCAS et de reconnaissance des agents.
- J'ai eu des retours positifs de mes collègues pour qui j'étais « modélisante ». Chaque cadre a repris à son compte des outils et des postures développés dans les réunions de direction. Ils ont témoigné être beaucoup moins sous tensions et plus en confiance au sein de l'équipe de direction et de ce fait avec leurs propres équipes.

Etre là pour aider l'autre à atteindre ses objectifs.