

Voyage au pays du changement - Escale #12

De l'autre côté du miroir : itinéraires de coachs...

André de Châteauvieux & Xavier Lacaze pour www.mediat-coaching.com – Juin 2006

Nous arrivons à la fin de notre voyage et les expériences singulières de Manon, Camille, William se superposent dans notre mémoire... Chaque récit résonne encore avec notre propre histoire de vie, comme si nos clients nous donnaient rendez-vous avec nous-même, avec des parties de nous déjà connues ou encore inexplorées. Chaque rencontre est alors délicate, car le "miroir" que nous représentons doit refléter, si possible, sans déformer...

Pour clore notre voyage, nous avons envie d'aller de l'autre côté de ce miroir : Quelles histoires singulières nous conduisent à devenir coach ? André et Xavier nous racontent, tour à tour, ce qui les guide dans leur propre cheminement...

*« Dans cet univers je ne suis propriétaire de rien,
je ne possède pas la moindre chose,
car je ne peux pas connaître l'inconnu si je m'accroche au connu » (1)*

Avez-vous vu mon cheval ?

Il était une fois, au Moyen-Orient, un cavalier qui allait de village en village, en pleine nuit, à bride abattue. Il réveillait les habitants de chaque bourg pour leur demander, d'un ton anxieux : "Avez-vous vu mon cheval ?" Personne n'osait lui répondre qu'il était assis dessus, tellement cela semblait évident. Il était le seul à ne pas s'en apercevoir. (2)

Pendant les dix premières années de ma vie professionnelle, conseil et expert en organisation, j'étais comme ce cavalier galopant à la recherche de toujours plus de savoirs savants, de modèles, de missions, de succès...

Et puis, une maladie grave, auto-immune et évolutive a stoppé ma course effrénée : mes articulations s'enflammaient et se rigidifiaient progressivement ; me tenir droit, me déplacer ou tenir un stylo devenait chaque jour plus douloureux...

Aidé par un traitement de fond, j'ai aussi cherché un sens à cette maladie : animer des équipes et voyager me permettaient de créer et transmettre mon expertise et de me réaliser... Et pourtant, mon corps semblait m'inviter à me poser, quitter la "position haute" de l'expert et abandonner ce qui était alors au cœur de mon métier.

Ma route a croisé celle d'un spécialiste de la systémique, thérapeute familial et superviseur de coachs ; chaque mois, j'apportais des situations difficiles où mes clients "résistaient aux solutions pourtant éprouvées ailleurs". J'ai alors compris que mes modèles en "conduite humaine du changement" conduisaient à freiner le changement humain ! (3)

Après deux années "bouleversantes", la maladie a stoppé sa progression puis disparu. J'avais souvent changé de médecin et enfin rencontré un spécialiste qui, au-delà du diagnostic clinique, a pris le temps de s'intéresser à l'humain que je suis. J'ai l'intuition que cela a contribué aussi à ma guérison... Aujourd'hui, je vois dans cette relation une analogie avec mon propre cheminement, de la maîtrise d'une expertise vers la rencontre de l'autre...

J'ai quitté l'univers des modèles et ainsi délaissé une première "peau" de mon identité professionnelle.

Violence au pays du changement

J'ai rejoint un cabinet spécialiste du management de projets complexes : fusion, réorganisation, "accélération du changement"... Pendant deux ans, manager d'une équipe de consultants, j'ai côtoyé la violence : violence des changements imposés, rigidité de démarches "sur étagère", brutalité du management dans un cabinet qui cherchait un second souffle dans un marché plus concurrentiel...

Une partie de cette violence m'appartenait aussi : j'avais quitté mes rigidités autour du savoir et, pourtant, c'est comme si je faisais encore plus de la même chose : courir après des budgets plus importants, accéder au pouvoir...

La supervision m'avait ouvert la voie du lâché prise et j'ai décidé d'aller plus loin dans mon propre changement : je me suis formé au métier de coach, j'ai entrepris un travail thérapeutique et investi dans la supervision en continu.

J'ai alors voulu intégrer dans les missions de conseil des postulats plus "écologiques" pour les clients : *Quand ce n'est pas cassé, ne réparez pas... Changer prend du temps... Le client en sait plus que nous pour changer...* Mais ces croyances de coach bouleversaient le "business model" du conseil.

J'ai animé quelques séances de supervision avec des consultants qui, comme moi quelques années plus tôt, buttaient sur les "résistances" bien légitimes des clients. Ces séances se déroulaient en "contrebande". J'ai arrêté de "prendre en charge" ou d'imposer un changement à un système dont c'était la spécialité.

J'ai quitté la sécurité du salariat, les appels spontanés de prospects et aussi les confortables primes sur objectif... Et j'ai décidé de faire du coaching mon métier.

Aller dans le désert ou partir vers soi-même...

Les premiers mois de ma vie de coach ressemblaient à une marche dans le désert : sans filets, sans repères apparents, seul face à moi-même et au monde...

Comme le cavalier frénétique, j'ai failli galoper vers d'autres écoles, cette fois pour me rassurer plutôt qu'accumuler des outils ! La formation au métier plutôt qu'aux techniques du coach, m'a permis de cultiver ce qui était devant moi, intangible et disponible à profusion : la singularité de chaque client, son histoire, la relation toujours unique, et mes résonances personnelles, à chaque séance un peu plus...

Aujourd'hui, mon développement dans ce métier ressemble effectivement à une marche dans un désert, une marche de plus en plus féconde :

« Aller dans le désert, c'est d'abord partir vers soi-même. C'est à cela que nous sommes invités. Pour se connaître véritablement, il s'agit de quitter des mémoires avec lesquelles nous confondons notre identité. Quitter le connu, le reconnu que nous croyons être, pour l'inconnu, le méconnu que nous sommes. » (4)

Je me développe pas à pas en acceptant de m'ouvrir à cet inconnu et sans autres ressources que mes apprentissages et mon savoir-être de coach, un savoir-être-avec-l'autre...

Cette ouverture crée toujours un vide fertile. En voici un exemple récent avec une communauté professionnelle où l'expertise est au cœur des pratiques.

Nous ne guérissons pas de notre névrose, c'est notre névrose qui nous guérit... (5)

- Qu'ai-je envie de dire de moi ?

C'est ainsi que j'ouvre une première séance d'analyse de pratiques dans un hôpital gériatrique. Six professionnels de santé, médecins gériatres et cadres de soin, sont assis en cercle avec moi. Un thème clé nous relie : les plaintes des familles adressées à l'Institution, souvent après la mort d'un parent âgé... La démarche s'inscrit aussi dans le projet d'accréditation de l'hôpital.

Un médecin m'interroge : Voulez-vous connaître notre parcours ? ou bien notre métier ?

La question surprend car, sans repères donnés a priori, elle interroge chacun sur son envie de se dire, jusqu'où, comment...

Je complète la question : Qu'aimeriez-vous dire de vous, pour commencer à nous connaître ?

Après un long silence, chacun prend le temps de partager son histoire, poser des mots sur ce qui l'anime dans ce métier, l'impuissance de la médecine face à la vieillesse, la mort... La parole circule au gré des envies. Puis le groupe semble m'interroger du regard : Et vous-même ?

Il y a quelques mois encore, je préparais à l'avance les points clés de mon récit professionnel. Maintenant, je me laisse surprendre par la question, comme chacun. Et, à cet instant, je mets en mots ce qui m'amène dans ce groupe, autour des plaintes et de la compétence de chaque famille :

- Je me suis construit dans une famille où les relations sont souvent complexes, parfois anxiogènes... J'ai d'abord caché mon roman familial comme un secret, puis j'ai porté ces blessures comme une plainte pour essayer de les guérir... Aujourd'hui, je crois que ce sont plutôt mes blessures qui m'ont guéri ! Spécialiste de la systémique familiale, j'aime accompagner des communautés professionnelles, des équipes de direction ou des groupes d'experts, pour trouver ensemble, derrière la crise, de nouvelles ressources...

Accepter l'aléatoire, s'ouvrir au chaos...

La séance s'est poursuivie, minimaliste et dépouillée, autour de deux questions :

- Quelle est ma demande, aujourd'hui ?
- Qui a envie d'apporter le récit d'une plainte ?

Et là encore, il y a quelques mois, je travaillais dur avant chaque séance pour préparer le "fil rouge" et les apports de la journée, à 30 minutes près ! Aujourd'hui, je "fais le vide" avant chaque séance et je travaille avec le groupe et ce qui émerge de récit en récit : par exemple, ici, proposer à un cadre soignant, qui cherche à "ne pas se laisser envahir par son émotion", de nommer ce qu'il ressent face à un parent "maltraitant". Ou encore, proposer à un médecin de dessiner le génogramme d'une famille "envahissante" pour démêler des liens enchevêtrés. Et aussi, prendre le temps de positionner sur ce dessin chaque professionnel de santé qui semble pris dans le jeu de cette autre famille "disqualifiante"... (6)

Alors, des outils que j'ai appris en systémique et ailleurs, émergent au fil de l'eau. Pour le groupe, c'est comme un apprentissage par "imprégnation" : nous co-créons une grammaire commune pour "lire" chaque famille, détecter les jeux "dramatiques" du triangle "bourreau – victime – sauveteur", comprendre l'intention derrière une plainte, trouver des clés pour créer une relation de collaboration avec un parent "réfèrent"...

Ce co-apprentissage basé sur l'émergence, l'émotion de chacun et mes résonances fait écho au travail avec d'autres groupes professionnels dans les univers toujours experts qui me sollicitent : nouvelles technologies, industrie, banque, grandes écoles...

Chaque séance me confronte dans cette posture de non-savoir fondamental :

« Au lieu de se sécuriser avec les nombreuses bouées de sauvetage que nous avons l'habitude d'avoir à notre disposition, il s'agit au contraire d'accepter l'aléatoire, de s'ouvrir au chaos, de risquer l'événement [...]. Ceci est loin d'être du "n'importe quoi" : c'est au contraire particulièrement exigeant, comme pour le virtuose qui ne cesse de travailler ses exercices de base pour garder sa souplesse et pouvoir ensuite se permettre la liberté de l'improvisation. » (7)

Aujourd'hui, les cabinets conseil sont des clients : ce sont des accompagnements à dose "homéopathique" et ma posture, toujours minimaliste, se propage dans leurs interventions ; ainsi un consultant m'écrivait, ravi : "J'ai fait seulement 2 exposés d'un quart d'heure, dans une formation de 2 jours !" Ici, l'attitude coach se mesure... par la danse du vide et du plein, la place laissée à l'autre.

La supervision, un espace pour relier en continu l'être et le faire...

A l'image des groupes que j'anime, c'est en supervision que j'apprends le plus aujourd'hui. J'ai d'abord séparé la supervision et le travail sur soi, explorant différentes écoles théoriques, tantôt en individuel, tantôt en groupe. Et pourtant, je sentais confusément que, dans un métier où le coach est son meilleur "outil", ces deux espaces sont intimement reliés : mes clients, qui ont souvent l'expérience d'un travail analytique, me sollicitent pour faire des liens entre un passage de cap difficile, leur histoire personnelle et des relations "toxiques" qu'ils répètent dans le champ professionnel.

J'ai découvert "par hasard" un coach et thérapeute qui conjugue dans le même espace la thérapie et la supervision pour les "métiers d'influence", coachs et aussi dirigeants, avocats, directeurs de projet, et toujours avec de multiples sources didactiques. Alors, chaque mois je me découvre avec impatience et plaisir : je me dé-couvre en quittant de vieux manteaux mités que je cesse peu à peu de confondre avec mon identité... Cela m'ouvre davantage à mes clients qui, au fil des séances, me confrontent à des parties de moi inexplorées : la colère, le besoin de fusion, le manque, le sentiment d'impuissance...

Xavier nous raconte maintenant son propre cheminement identitaire, comme coach interne en entreprise.

REGARDS CROISÉS DU COACH EN ENTREPRISE

Et toi, Xavier, qu'as-tu envie de dire de toi ?

Aujourd'hui encore, je parle avec retenue de mon parcours de coach. Salarié de l'entreprise, et sans doute prisonnier d'une image, d'un rôle social ou d'un masque, je vois là une protection pour ne pas tout dévoiler de mon identité. Je fends l'armure chaque jour un peu plus et en accéléré depuis cinq ans.

J'ai d'abord exploré le coaching comme d'autres processus de GRH. J'ai lu des ouvrages de fond, rencontré des professionnels de la relation, réalisé un bilan de compétences, suivi des formations, passé des tests (MBTI, graphologie...), expérimenté des outils, proposé des applications en soutien de la politique managériale...

Soucieux de connaître "l'autre côté du miroir", je me suis fait accompagner par un coach. Peut-être aussi pour mieux contrôler : en prenant la place du coaché, j'avais l'illusion de connaître l'inconnu !

Qu'est devenue cette illusion ?

Je me suis fait certifier coach en externe et accréditer coach en interne ; peut-être un moyen de poser un nouveau masque ?

J'ai alors pratiqué le coaching et, peu à peu, l'armure s'est fendue. Je cherchais à apprendre le coaching, et c'est le coaching qui m'a appris sur moi, sur la relation à l'autre... Ainsi, j'ai quitté un temps le monde du rationnel, des tableaux de bord, de la performance, j'ai côtoyé le vide, les silences, les peurs, les pleurs, les angoisses : la vie d'hommes et de femmes.

C'est la relation à l'autre qui m'a convaincu de poursuivre ce métier et d'investir dans la supervision, d'abord en collectif, puis en individuel.

Et pourquoi le collectif d'abord ?

Mes premières supervisions sont à l'image de mon parcours : davantage sur le faire que l'être. La supervision collective et mes expériences m'ont conduit à apporter des situations de clients et des questions plus "techniques" pour valider mes apprentissages : élaborer un contrat tripartite, valider un objectif, créer l'alliance, poser le cadre... Cherchant à conforter mes techniques et rester dans les règles de l'art du métier, je me suis concentré sur les basiques du changement. Je me disais que l'émotion viendrait plus tard !

Centré sur ma recherche de professionnalisme, le recul régulier sur ma pratique m'a conforté, donné des autorisations et permis d'évoluer avec le regard de mes pairs.

Le collectif me permettait de croiser et d'enrichir les regards, d'ouvrir d'autres possibles. Ces séances m'ont permis d'exercer avec plus d'assurance ; la fluidité viendrait ensuite !

Un premier pas qui ouvre sur une supervision plus identitaire ?

Une fois sécurisé, la supervision en face à face a pris le pas sur le collectif. La relation duelle permet de vivre le reflet systémique, client-coach-superviseur, avec plus d'intimité. Alors, la relation avec soi-même s'impose plus vite et plus en profondeur. Je me suis dévoilé, j'ai exploré mes zones ombragées et lumineuses ! Les techniques de coaching ont laissé place à un travail de développement personnel, de clarification, d'identification autour de questions plus fondamentales : Qui suis-je face à vous ? Qui êtes-vous face à moi ? Peu à peu le masque tombe, je m'allège de mon armure et je gagne en souplesse et en palette d'émotions.

Le superviseur propose au coach un rendez-vous régulier avec lui-même ?

La supervision a d'abord agit comme une assurance. Elle m'a permis d'anticiper ou de rétablir les possibles "accidents" dans la relation, notamment mes projections sur des clients, tout au moins celles faites sans conscience.

Je sais aujourd'hui que j'ai le métier de mes symptômes, et je sais ce que je recherche à travers mes clients.

Alors, je m'assure de ne pas rester dans ma carte du monde avec mes clients, pour mieux épouser la leur. La supervision est « aidante » en ce sens, je la vis comme un co-construction permanente.

Ma santé psychologique de coach en entreprise passe par cet espace ressource où je peux confronter et mettre en congruence ma vie professionnelle et mes valeurs personnelles, et aussi identifier les écarts dans cette congruence.

La supervision m'amène inévitablement à changer ma pratique, ma relation.

Au fond, je retiens de mon expérience personnelle de supervision, une portée sur trois champs :

- *La pratique du métier* : Il s'agit pour moi d'un premier niveau de supervision, plutôt "technique" et adapté au coach "junior". Ce travail fondamental permet de débloquer des situations, de conforter sa pratique et de rester dans les fondamentaux et la déontologie du coaching.

- *La connaissance de soi* : Sans effectuer un travail thérapeutique, la supervision, dans la durée, agit sur la connaissance de soi en profondeur. Elle permet de s'interroger sur ses ombres, ses réactions émotionnelles, ses interdits, le pourquoi choisir ce métier... Le coach construit ici son identité professionnelle, il développe sa singularité. Se connaître, c'est aussi connaître ses limites. Progressivement, le coach fait évoluer ses représentations, sa topique (8). Il identifie le sens qu'il donne à la vie, ce qui le relie au monde, il avance sur le chemin de sa vérité, celui où l'armure se fend.

- *La relation aux autres* : Ce troisième pilier de la supervision renvoie à une notion plus systémique du métier. En effet, comme ses clients, le coach a une histoire singulière et une construction identitaire. Le coach doit changer régulièrement ses lunettes pour regarder ses valeurs, sa déontologie et des champs souvent au-delà du professionnel : la relation au travail, à la vie, à la mort, à la religion, au politique... La supervision ouvre ce lieu de réflexion, quasi-méditatif, voire spirituel.

André de Châteauvieux & Xavier Lacaze, Juin 2006

Notes

1. Le chevalier à l'armure rouillée, Robert FISHER Éditions Ambre. La profondeur de ce conte d'une portée universelle parle au cœur et à l'âme. Un chevalier, à la recherche de sa véritable identité, parcourt le chemin de la vérité en passant dans trois châteaux : d'abord celui du silence, puis de la connaissance et enfin de la volonté et de l'audace.
2. Histoire tirée de la sagesse soufie et citée par Guy CORNEAU, La guérison du cœur. Éditions J'ai Lu, collection Psychologie.
3. Article co-écrit avec François BALTA dans Générations, Revue Française de Thérapie familiale : "Le formateur systémique et le consultant en organisation : une association qui transforme les pratiques de conseil". N° 21, décembre 2000, Dossier spécial : "La systémique et l'entreprise"
4. Jean-Yves LELOUP, Désert, Déserts. Éditions Albin Michel. Collection Espaces libres.
5. Carl Gustav JUNG cité par Jean Raoul PAMPURI dans "Qu'est ce que guérir ?" www.mieux-etre.org
6. Le génogramme a été créé dans les années 70 par les pionniers de la thérapie familiale. C'est une technique pour dessiner un arbre familial et noter l'information sur les membres de la famille et leurs relations sur plusieurs générations. C'est une ressource riche pour élaborer des hypothèses en supervision et avec le client. Pour l'utilisation du génogramme en coaching d'entreprise, voir l'article de Michelle VOLLE dans la revue Générations : "La place du géosociogramme dans un parcours de consultante". Générations n°28. 2003
7. Guy AUSLOOS. La compétence des familles, Éditions Eres
8. La topique est un modèle théorique de représentation du fonctionnement psychique, élaboré par chaque coach selon sa pratique et actualisé au fil de ses apprentissages.