

COACHING ET OBLIGATION DE RESULTAT

Dr François BALTA¹

Pour des raisons de conviction - et de marketing - les coachs mettent en avant efficacité et brièveté comme caractéristiques de leurs interventions. Un courant même se fait jour, celui d'un coaching « bref », sur 2 ou 3 séances, encore plus rapide. Ceci est souvent entendu comme une promesse de résultat.

Le but de ce texte est de préciser, à partir d'un regard élargi, c'est-à-dire systémique, la place et le rôle du coach, en les dégageant de la confusion fréquente entre agent de changement et accompagnement du changement.

LA PROPOSITION DU COACHING

Avant de s'élargir au champ du développement personnel, le coaching se présentait essentiellement comme un outil de développement professionnel. Il se définissait alors par un contrat négocié et accepté précisant un objectif à atteindre et (en ?) un nombre limité de séances, ceci parce qu'il fallait tenir compte des prévisions budgétaires des Entreprises.

Même dans le cadre du coaching dit « de vie », un objectif précis et un accompagnement limité dans le temps sont des caractéristiques prônées comme supérieures aux propositions des psychothérapies censées être floues et à durée indéterminée, plutôt longue.

C'est bien sûr oublier un peu vite que quasiment tous les outils utilisés par les coachs viennent du champ de la thérapie, en particulier des thérapies systémiques et de leurs dérivées : thérapie brève stratégique, thérapie orientée solutions, thérapie narrative... qui ont perdu/oublié leur substantif « thérapie » en devenant des outils de management ou de coaching. C'est oublier aussi qu'une grande majorité des prises en charge psychothérapeutiques sont courtes, et même, pour plus de la moitié, très courtes, c'est-à-dire quelques séances.

Mais un psychothérapeute n'a jamais eu la prétention de garantir un résultat, seulement celle de proposer un cadre de travail.

A partir du moment où l'insistance est mise sur l'efficacité de l'accompagnement, la pression du résultat est inévitable. C'est d'ailleurs ce que je constate régulièrement dans les groupes de formation centrés sur la pratique que j'anime. Les coachs ont tendance à penser qu'ils seront évalués sur l'atteinte de l'objectif fixé, ce qui n'est pas complètement faux, et ils deviennent porteurs du désir de changement et (co)responsables de sa réalisation. Tout objectif non atteint devient un échec personnel.

Leurs multiples compétences et les formations accumulées ne permettent aucune garantie de résultat, et ils en sont bien conscients. Comment alors être à la hauteur des arguments qui ont servi à remporter un marché, à attirer un client ? Et comment ne pas transmettre à ce dernier la pression que l'on ressent soi-même en ce qui concerne le

résultat escompté ? Pression d'autant plus importante que la fin du coaching approche, et que rien n'a bougé !

CHANGEMENT ET ACCOMPAGNEMENT

Le travail du coach, c'est d'accompagner le changement, pas d'en prendre l'initiative à la place de l'intéressé. C'est d'ailleurs souvent affirmé d'emblée avec des phrases-types du genre « c'est vous qui savez », « c'est à vous de choisir », « ce n'est pas à moi de vous dire/ de décider »... la plupart du temps prononcées en réponse à une demande de conseils. Il est vrai que les coachs ont appris qu'ils n'étaient pas là pour ça !

UN COACHING FACILE, C'EST DE LA FORMATION INDIVIDUALISEE

Pourtant, le métier de coach est beaucoup plus complexe que cela. Les demandes sont multiples, les besoins parfois contradictoires, et les attentes plus ou moins clairement formulées ne vont pas nécessairement dans le sens de ce qui doit être affiché.

Paradoxalement on peut dire que le travail du coach est simple lorsque... ce n'est pas du coaching ! Expliquons-nous : lorsqu'il s'agit de donner à quelqu'un les outils - pratiques ou de réflexion - qui lui manquent pour penser et réaliser une tâche précise, tout fonctionne à merveille. Mais il s'agit là plutôt de formation individualisée et le coach a alors un rôle d'entraîneur, de transmetteur de savoir, osons le dire : de donneur de recettes éprouvées et efficaces.

Dans de nombreux cas, les obstacles à l'atteinte de l'objectif ne relèvent pas (que) d'un manque de compétence, de savoir ou de savoir faire. Ils révèlent les contradictions inévitables entre les intérêts des divers acteurs, et celles, plus intimes, entre les valeurs et croyances du client et l'objectif (pro)posé par lui comme désirable. C'est dans ces cas que vont apparaître ces « résistances » au changement qui risquent fort d'entraîner des escalades² dont personne ne peut sortir gagnant, sinon le non-changement.

Il est donc essentiel que les coachs soient le plus clair possible sur leur rôle, et sur la place qu'ils ont à tenir, leur « posture » comme le dit la mode actuelle.

Cette posture, c'est celle d'un accompagnant, responsable de ses interventions et respectueux des choix qu'expriment (les comportements de) ses clients. En somme, il doit *rendre le changement possible, mais non obligatoire*. Il doit *ouvrir des choix, créer des possibilités* de changement, et faciliter les transitions pour ceux qu'il accompagne.

Soulignons quelques points particuliers, fonction du temps de l'intervention.

PAS DE POSSIBILITE DE CHANGEMENT SANS POSSIBILITE DE NON CHANGEMENT

Un système est davantage que la somme de ses éléments. Nos intentions devenues des actions nous échappent dans les réactions de notre environnement. Mais nous continuons la plupart du temps à lire le résultat insatisfaisant obtenu à la lumière de nos intentions.

Et nos partenaires font la même chose. Chacun s'entête alors à faire ce qui ne marche pas en ayant les meilleures raisons du monde de le faire, puisant même dans les réponses insatisfaisantes obtenues l'appui principal qui justifie de persévérer dans l'erreur.

Le même processus peut s'installer dans un coaching lorsque l'objectif fixé devient une contrainte forte, et que le coach porte la charge de ce but. Le glissement vers une obligation de changement pèse ainsi sur les partenaires. Au coach d'obtenir un changement, au coaché reste la possibilité de « résister ».

Pour éviter ces phénomènes de résistance induite, il est important que le coach s'attache à créer une réelle possibilité de changement. Ceci suppose que son client puisse choisir entre non seulement plusieurs changements, mais aussi qu'il puisse assumer de choisir de ne pas changer.

Ceci n'est paradoxal qu'en apparence.

En effet, si l'on pense que *chacun fait de son mieux*, à partir de son point de vue, de ses expériences passées, de ses buts conscients et inconscients, dans ce cas, s'il ne fait pas ce qui correspond à l'objectif affiché, c'est sans doute parce que cet objectif, pour désirable qu'il semble, présente des inconvénients suffisamment importants pour être remis à plus tard.

La difficulté alors est de faire apparaître ces inconvénients, et non pas les avantages supposés inconscients du non changement. Une vision purement individualiste ne peut que rarement les appréhender, ou même seulement les envisager, car, à l'évidence, la plupart du temps, il n'y aurait que des avantages pour l'intéressé à aller dans le sens de ce but. C'est là qu'un regard élargi est nécessaire. Car ces inconvénients ne touchent pas *directement* le coaché. Ils ne font que lui revenir en boomerang à travers les réactions de ses partenaires, amis et ennemis. D'où l'importance de considérer la personne dans ses relations mêmes, et de regarder celles-ci comme un processus renouvelé en permanence.

Exemple : Monsieur M. , ingénieur dans une grande multinationale, vient me voir pour être aidé dans l'obtention d'une promotion qui lui passe sous le nez pour la troisième fois, alors qu'il a, pense-t-il toutes les qualités pour le poste envié. Toutes ? Techniquement, certes. Mais quand je l'interroge sur ce qu'il pense de ses futurs collègues à ce niveau de la hiérarchie, sa réponse fuse : « tous des salauds, des exploitateurs ! » Lui qui vient d'une famille ouvrière se retrouve coincé entre son attachement à ses origines et ses mérites professionnels. En n'obtenant pas cette promotion, il gagne au grattage (« je le vaudrais bien ») et au tirage (« ces gens là ne reconnaissent pas le mérite, il n'est pas question que j'en fasse partie »). Replacé dans ce contexte moins étroit que la simple question de la compétence, élargi à la question de l'appartenance, le problème se pose tout à fait différemment. Pour l'instant, Mr M. choisit de ne pas monter plus haut dans la hiérarchie, validant ainsi le choix des faits.

Les inconvénients éventuels de l'objectif doivent être explorés et reconnus avant de se lancer dans le changement, ou, à tout le moins, anticipés : « avançons prudemment vers l'objectif et soyons attentifs aux réactions des uns et des autres qui pourraient être dérangés par ce changement, sans compter ce qui, en nous, pourrait aussi être dérangé »

LA POSTURE DU COACH : LE RELFLET DE LA COMPLEXITE DU CHANGEMENT LUI-MÊME

En conclusion, disons, que c'est seulement à partir de cette posture compréhensive et contradictoire : « *je suis de vôtre côté doublement : en mettant toutes mes compétences au service de votre désir de changement ET en vérifiant obstinément que ce changement ne vous apportera pas des inconvénients insupportables* » que le coach se tient à sa place et ouvre à son accompagné/e la possibilité de choisir son avenir.

La possibilité du choix d'un non changement de comportement doit être anticipée comme le succès d'un changement de point de vue et non comme un échec. Au coach de mesurer prudemment cette possibilité lors de ses premiers contacts avec ses futurs clients, de manière à l'inclure dans son cadre d'accompagnement.

¹ **François BALTA** : médecin-psychiatre, thérapeute et formateur à l'Approche Systémique et à l'Orientation Solutions. Il propose, à Paris, Angers, et Nîmes des formations à l'Approche Systémique relativement courtes - 12 jours - centrées sur la notion de Coopération. Il intervient aussi dans divers DESU et DU de coaching ou de thérapie familiale systémique. Son activité principale est centrée sur les « Groupes de Perfectionnement Systémique », *les GPS pour mieux s'orienter dans un monde complexe*, qui réunissent un petit nombre de coachs, thérapeutes et managers pour une réflexion centrée sur les pratiques. balta.fmw1.com

² Cf. F. BALTA, JL MULLER, *La systémique avec les mots de tous les jours*. ESF-Cegos. Cet ouvrage traite plus spécialement des situations d'escalade (complémentaire et symétrique) et des manières de les éviter ou d'y faire face.