

Être compétent ? Un handicap ?

N'est-il pas étonnant qu'il y ait tant et tant de coachs, et de formations au coaching quand on voit les listes des compétences exigées par les différentes instances accréditrices ? Avec les 11 compétences clés (ICF), les 3 pôles et les 7 domaines de la SF Coach, les 8 catégories pour les quatre niveaux d'accréditation de l'EMCC (qui représentent au total 112 critères d'évaluation), il y a de quoi se sentir... incompétent à vie. L'ICF, par exemple, nous précise bien que « *tous /ces pôles de compétences/ sont fondamentaux et doivent absolument être maîtrisés par le coach pour que celui-ci soit compétent.* »¹ Voilà un idéal bien difficile à atteindre, qui devrait décourager les vocations...

Tout cela est, me semble-t-il, inspiré du modèle du DSM² pour aider au diagnostic des maladies psychiatriques grâce à une description la plus concrète possible des symptômes. Le but affiché est d'avoir un langage universel, commun, permettant d'établir des statistiques valables, et donc, à partir de ces constats « objectifs » de définir les besoins et des moyens adaptés pour traiter les problèmes de santé mentale.

Cela correspond aussi à cette quantification généralisée dont le big data et les algorithmes ont besoin.

Et si ces exigences étaient contre-performantes ?

En mai 68, à la Faculté de Médecine, on discutait en grand amphi des réformes nécessaires des études pour devenir de meilleurs médecins... Le désir de perfection est vite devenu persécuteur, et les programmes s'alourdissant à vue d'œil, les journées de travail passaient de 8 à 10 puis 13 puis 14 heures... et, rapidement, il n'y avait plus qu'étude et travail... adieu temps libre, repos, amours... Et, en prime, même en ne faisant que ça, il y avait encore des manques, des failles, des trous dans les savoirs et savoir-faire...

Il me semble que ces listes produisent exactement ce qu'elles sont censées officiellement combattre : un sentiment d'incompétence toujours renouvelé. Michaël White, le créateur principal de l'approche narrative, affirme dans un de ses ouvrages « *je ne suis jamais sorti d'une séance sans me dire que, à tel ou tel moment, j'aurai pu faire mieux ou autrement.* ». C'est notre lot commun. Cela ne nous empêche pas de travailler, de faire de notre mieux, et d'avancer à coups d'essais et d'erreurs.

Mais l'épée de Damoclès de l'imperfection est au-dessus de nos têtes... doublée maintenant de celle de l'évaluation qualifiante... ou disqualifiante.

L'apprentissage d'un faux-self ?

Pour réussir un examen, il faut non seulement des savoirs liés à la matière qui en sera l'objet, mais aussi il vaut mieux connaître les critères selon lesquels on sera évalué. Ce n'est pas le moment de faire preuve d'originalité, d'esprit critique, de questionner l'orthodoxie du champ, de vouloir prouver sa singularité, d'enrichir la matière par des apports nouveaux. Tout examen est aussi un rite d'appartenance, une cérémonie d'inclusion, une démonstration de conformité. Il faut surtout faire preuve de loyauté au corps que l'on veut rejoindre.

Juste un exemple : le critère A-1-c du référentiel de l'ICF : *signifier clairement les différences entre coaching, consulting, psychothérapie et les autres professions de soutien et d'accompagnement.* Et sa suite A-1-d : *Diriger le client vers un autre professionnel de soutien, le cas échéant (savoir déterminer quand cela est nécessaire et les ressources disponibles) ...* Si, dans le monde de l'abstraction, et le jour de l'examen, ces frontières doivent sembler claires, elles ne le sont, en pratique, pas tant que ça. Les

¹ C'est moi qui souligne...

² Le Manuel Diagnostique et Statistique des Troubles Mentaux de l'American Psychiatric Association

coaché-e-s viennent avec leur enfance, leur vie personnelle, leur culture, et il est bien difficile de ne pas en tenir compte. Pourquoi tant de coachs sont-ils en difficulté lorsqu'ils rencontrent des émotions fortes, des souvenirs douloureux, des passés problématiques ? Pourquoi ont-ils en tête alors que c'est du ressort de la thérapie ? Pourquoi se sentent-ils incompetents pour accueillir ce qui vient ? La situation risque d'être d'autant plus délicate qu'un bon nombre de personnes choisissent le coaching justement pour ne pas aller chez un psy. Elles ne sont pas folles, quand même !

Autre exemple autour du même thème des frontières : le coaching, ce n'est pas de la formation, dit-on. Mais quel coach n'a jamais ouvert une parenthèse « informative » sur tel ou tel critère, tel ou tel outil ? Ne serait-ce pas une séquence formation ? Et même, pourquoi pas, un petit exercice, une mise en situation, un jeu de rôle, pour acquérir, ancrer, installer une compétence nécessaire ? Que celui qui n'a jamais partagé ses connaissances avec ses accompagnés à un moment ou à un autre me jette la première pierre !

De même, un coach, tout le monde le sait, ne donne jamais de conseil. Même pas une petite suggestion par-ci par-là ? Même pas mise en forme dans une métaphore ou une analogie ? Même pas en mettant à disposition une idée ?

Se soumettre à des exigences impossibles, c'est nécessairement se construire un faux-self. Une apparence conforme. Juste une apparence.

Apprendre suppose l'ignorance

Comment peut-on imaginer progresser sans entrer dans un processus essai-erreur. C'est même pour protéger cet espace délicat que la confidentialité du coaching est nécessaire : pour y évoquer des faits douteux, des idées de fausses solutions, des émotions inacceptables socialement, des contradictions insolubles... sans se faire stigmatiser, sans se retrouver figé dans ce qui n'était qu'évocation nécessaire mais passagère, chemin de recherche.

Ce que je constate régulièrement lors des séances de supervision de groupes que je propose³, c'est à quel point ces « critères de compétences », synonymes de qualité, empêchent de penser librement, d'être créatif, d'accueillir ce que les coachés apportent. Comme pour les personnes accompagnées, les coachs se coincent au nom du Bien, c'est-à-dire des valeurs auxquelles ils se soumettent. Et ils développent une crainte permanente d'être hors des clous, c'est-à-dire incompetent avec le sentiment d'imposture qui l'accompagne.

Renoncer à ces critères ?

Il ne faut certainement pas renoncer à ces tentatives de formalisation.

Nous avons besoin de point de repères, de directions définies. Mais outre le fait qu'on pourrait questionner ceux qui les préconisent et voir à quel point ils sont conformes à toutes ces exigences, ces listes manquent cruellement d'intégrer l'imperfection comme critère de base et l'apprentissage comme processus. Parler d'« être » compétent, c'est toujours passer à côté du « devenir ». C'est figer ce qui est mobile, supposer l'objectif atteint en oubliant le chemin.

Ils négligent un fait essentiel : l'évaluation des accompagnés eux-mêmes. C'est au fond ce qui mesure le mieux l'action du coach et indique sa compétence, co-construite par et dans l'accompagnement.

La compétence, une émergence ?

La compétence n'est sans doute qu'une propriété émergente du processus d'accompagnement, et non la propriété intrinsèque de la personne du coach.

François BALTA – janvier 2021 – www.frbalta.fr – f.balta@orange.fr
Publié sur LinkedIn le 18/01/2021

³ Les GPS, cf. www.frbalta.fr / supervision