

## **Coaching et formation, analyse de pratiques et développement personnel : regards croisés sur des pratiques innovantes.**

De nombreux facteurs de changement pèsent aujourd'hui sur la fonction Ressources Humaines en entreprise : mondialisation des firmes, diversité sociale et culturelle, développement des rapprochements et alliances, management d'équipes virtuelles, développement du e-rh, souci de l'environnement, agences de notation, impact des ONG... Ceci appelle à une nouvelle vigilance, à de nouveaux outils et amène à devoir renforcer les capacités des femmes et des hommes incarnant cette fonction RH à agir sur l'organisation dans une dynamique de conduite du changement.

Nous avons choisi de faire appel à deux hommes d'entreprise qui n'hésitent pas à en dépasser le « cadre traditionnel » pour enseigner ou produire de la recherche en sciences sociales. Cet entretien croisé vise à dissocier deux démarches professionnelles, celles de coach et de formateur aux frontières parfois ténues. Il est certainement aussi inspiré par deux traditions, celle de la psychologie et celle de la sociologie appliquées au monde du travail et de l'entreprise.

Xavier LACAZE travaille pour un grand Groupe de transport pour la région Sud. Responsable de l'emploi, de la formation et de la gestion des carrières, il défend une posture de DRH préoccupé par les évolutions sociales et sociétales. Conscient qu'une entreprise ne peut pas obtenir de la performance sans prise en compte de la réalité du corps social, il prône une approche globale et pragmatique de la GRH. Il pense que le regard porté sur la société permet d'appliquer des politiques de management (intégration des jeunes, parité, comportements individuels et collectifs...) adaptées en permanence à la « vraie vie ». Acteur au sein de l'entreprise, il considère celle-ci comme un sous-système d'un ensemble plus vaste. C'est pourquoi, au-delà de son métier, il participe à des groupes de réflexion (Association Nationale des Dirigeants et Cadres de la fonction Personnel), intervient en école de commerce, ou encore a écrit plusieurs articles. Il est aussi coach certifié, auteur de rubriques qu'il partage sur le net. Il accompagne des individus et des groupes, soucieux d'allier apports théoriques et engagements pratiques.

Philippe PIERRE, qui dirige le département international de la formation d'une des divisions opérationnelles d'une entreprise « mondialisée », est aussi sociologue au CNRS (Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique) depuis plus de dix ans. Enseignant au sein de l'IEP de Paris, de l'EM Lyon et de HEC Bruxelles, il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles sur la mobilité internationale des cadres, le management interculturel et la sociologie de la mondialisation. Il défend la posture du sociologue « immergé », engagé dans l'action et pense qu'il est aujourd'hui possible de construire, en entreprise, une posture d'intervention critique et contributive à la fois. L'enjeu est de fonder une légitimité de cette sociologie dans l'action sur plusieurs « fronts » (l'entreprise, les lieux de production de recherche, les lieux d'enseignement initiaux ou continus...). Une sociologie qui serait celle de nouveaux professionnels dotés certes de compétences sociologiques en propre, mais ayant aussi pour ambition d'agir et de transformer le cours de la vie sociale. Tout simplement peut-être parce que « l'on ne change pas une société en restant à son écoute ». Et l'entreprise est bien une société, ou pour reprendre les termes de R. SAINSAULIEU, l'entreprise est une « affaire de société » !

1/ Groupe d'analyse de pratiques et formation : deux dispositifs avec chacun leur raison d'être ?

*Xavier LACAZE, quels sont les raisons pour lesquelles vous intervenez et déployez des groupes d'analyse de pratiques ?*

Indépendamment de ma posture de coach, c'est tout d'abord les résultats obtenus qui incitent à développer cette pratique. Je me souviens du gain de temps réalisé sur le lancement d'un produit nouveau

par la découverte de nouvelles habilités, ou encore la construction d'un référentiel de bonnes pratiques ayant permis d'augmenter le taux d'engagement du personnel et surtout sa satisfaction à opérer. Et aussi, en tant que coach en entreprise, je suis très attaché à toute forme de dispositif de développement des compétences individualisé et pérenne.

Les groupes d'analyse de pratiques répondent à ces deux finalités, notamment par la co-construction des réponses qui y est instaurée. L'intervenant contribue à faire émerger les connaissances et l'intelligence collective du groupe. Il amène des solutions collectives à des problématiques jusque là vécues individuellement.

Devant la kyrielle des pratiques (formation, supervision, benchmark, groupe de parole...), je privilégie la prise en compte de l'individu dans un contexte professionnel sur des situations concrètes. Les groupes d'analyse, tel que je les pratique, s'apparentent à du coaching individuel en groupe.

Chaque participant apporte avec lui sa problématique, ancrée dans une réalité professionnelle où il se sent engagé. La situation est abordée sous forme de récit et la personne verbalise son vécu.

L'animateur est en position de non savoir « absolu », il sait simplement que l'autre sait. L'animateur accompagne le participant en l'interrogeant sur sa pratique, il fait appel au questionnement ouvert, aux questions dites stratégiques, il s'intéresse au processus et non au contenu.

Tout en bénéficiant de cet accompagnement individuel, le « stagiaire » profite de la dynamique du groupe car chaque participant lui offre un feed-back structuré. L'intelligence du groupe fonctionne en effet miroir, et le participant bénéficie de nouvelles options, de grilles de lecture différentes, de métaphores, dans un cadre « sécurisé », sans jugement de valeur. Le produit espéré de sortie est bien l'aboutissement d'une co-construction du groupe. La systémique est très présente, en tant qu'outil d'analyse, dans ces groupes.

Il n'y a pas nécessairement d'objectif commun à chaque participant, comme dans le cas d'une formation où le cahier des charges identifie en amont un résultat attendu précis (conduire un entretien de recrutement, un entretien d'évaluation...). Pour un même thème, chaque participant en tirera ses propres enseignements. J'ai coutume de dire que le travail porte autant sur « l'être » que « le faire ».

Plus concrètement encore, les apports des séances agiront sur :

la prise de recul en situations complexes

l'apprentissage de son rôle de dirigeant, de manager

l'appréhension du fonctionnement collectif

la construction de règles métier

l'élargissement du « champ des possibles »

l'amplification de son pouvoir d'action

l'identification de sa relation à l'institution

la découverte de ses « zones d'ombres », de ses « angles morts »

etc.

L'analyse de pratiques explore les croyances « aidantes » comme « limitantes », les valeurs, l'identité professionnelle. Le participant travaille son propre style, parvient à faire fructifier ce qui, en dernier ressort, sera toujours sa singularité. L'important est qu'il puisse la toucher, la saisir et l'assumer !

*Philippe PIERRE, quelles sont les raisons pour lesquelles vous militez pour conserver des dispositifs de formation ?*

Il y a dans les groupes d'analyse de pratiques, décrits ici par Xavier LACAZE, une tradition proche de la posture du « sociologue-clinicien », selon l'expression de M. UHALDE. Ce dernier remarque qu'inspiré par la tradition analytique, le clinicien ambitionne de réaliser un travail au plus près des acteurs, pour les aider à prendre conscience des processus sociopsychologiques qui structurent leur comportement et à se doter ensuite de ressources propres d'action au sein de leur institution. Ce résultat n'est pas toujours l'ambition de la formation même si je vois une grande importance pour le formateur de disposer et de travailler avant, pendant et après la formation à un diagnostic de l'état des régulations sociales, des processus de changement à l'œuvre ainsi que des dimensions axiologiques (relatives aux valeurs) explicitées dans le groupe de personnes formées.

J'envisage les dispositifs de formation tout autant comme des moments de « transmission » que d'« élucidation » ! Je sais qu'au travail, la part non « élucidée », non consciente, non calculée de nos actions semble l'objet de plus en plus d'intérêt et de recherches. Les voies pour rendre clair, pour éclairer une subjectivité ou une vérité intérieure qui « s'ignore », apparaissent multiples et les rôles aussi. Le clinicien, le coach, le drh, le formateur, le consultant extérieur participent à leurs manières de cette inflation du travail d'élucidation, qu'il soit collectif ou individuel.

Nous nous rejoignons certainement avec Xavier LACAZE pour constater que tout changement en entreprise consiste toujours à développer les capacités internes d'un groupe ou de sujets dans leurs composantes affectives, intellectuelles et relationnelles. Je remarque, dans ses propos, la forte dimension de « mise en récit » des pratiques et le fait de vouloir capitaliser autour de ce processus de verbalisation. Dans mon métier actuel de formateur, cette véritable « bataille » de la réflexivité, de la mise en « mots » m'amène à distinguer différents degrés d'exposition de soi selon les situations de travail. Ainsi, les dispositifs de formation, définis classiquement comme du training, entre un public de personnes formées et un formateur qui sait et qui oriente, exposent peu. Ils sont, en ce sens, plus sécurisants que les groupes d'analyse de pratiques. C'est la raison pour laquelle il est important de les conserver et de réfléchir au déploiement concerté des deux types d'actions.

En écoutant Xavier LACAZE, je constate bien que ce qu'il y a de nouveau, dans les organisations contemporaines, c'est qu'une forme de réflexivité est induite par des dispositifs d'encadrements sociaux qui demandent à l'individu de raconter son action, de commenter ses relations aux autres et d'exprimer davantage ses sentiments ou émotions. Que l'on pense à l'évolution de la fonction de DRH de sa seule composante administrative à celle de « business partner », de l'apparition récente de celle de coach, notamment en contexte interculturel, des dispositifs d'évaluation, des bilans de compétences, et même peut-être du bilan que fait un dirigeant devant des actionnaires, tout ceci est lié à un processus permanent de « mise en mots ». Une réflexivité continue qui appelle, pour l'ensemble du personnel, à des commentaires de soi et des raisons de son action. J'y vois aussi la question lancinante de l'accès à soi et la nécessité pour chacun de pouvoir aussi se cacher du regard des autres, de trouver des espaces pour soi et pour soi seulement.

Pour vous répondre plus précisément, j'envisage donc les occasions de formation, au sens peut-être un peu classique de « training » où je l'ai défini, surtout comme des lieux d'acquisition de compétences et aussi de « ressourcement ». Des moments privilégiés également pour affirmer un transfert, idéalement un échange, des connaissances vers les acteurs et les éclairer sur la stratégie de l'entreprise. Et cela nécessite de disposer d'une vraie stratégie RH. En ce sens, la formation consiste pour moi à faire connaître des savoirs étrangers et à organiser les conditions d'un débat, d'un échange public en évacuant les risques de mythification de la parole autour d'une personne ou d'une école de pensée.

## 2/ Coaching et coaching international

*Xavier LACAZE, en tant que coach quels sont, pour vous, les spécificités d'un coaching à l'international ?*

A vous entendre, il existerait donc une prétendue segmentation du coaching. Nous voyons effectivement dans la littérature managériale, un découpage en coaching de dirigeant, de « middle management », de haut potentiel, de développement, de prise de poste... et aussi en coaching à l'international. Si les typologies facilitent la lecture du marché, elles comportent un risque de démarche marketing plus qu'un travail de fond sur le sens même du coaching.

Je suis très partagé quant à la spécialisation du coach sur un registre (accompagnement de crise par exemple) ou sur une clientèle (comme les dirigeants).

En se spécialisant dans un secteur, le coach engrange certes des atouts (connaissance de l'environnement, capacité en entrer en relation, à créer l'alliance, expérience, perception des enjeux...) mais ceci n'est pas sans risque, et je n'en citerai que deux. D'une part, en connaissant finement un secteur, le coach peut

s'éloigner du processus et plonger dans le contenu. Il procure alors des apports didactiques, des références. Il suggère plus qu'il ne fait découvrir. Il verse dans le benchmark. Il y perd en étonnement, en regard néophyte, restreint son imaginaire ; le savoir l'emporte sur l'émotion, quand ses hypothèses deviennent des croyances.

D'autre part, en s'associant à un secteur (l'international), voire à une entreprise dans la durée, il risque d'être happé par le système. Le coach finit par appartenir au système, voire en être dépendant. Il est dans ce que V. LENHARDT appelle le degré zéro de l'autonomie : la personne s'identifie à la relation avec l'autre, et n'est en rien autonome. V. LENHARDT utilise l'image du couple qui couche dans le même lit et n' imagine pas une autre solution possible car ce serait la négation de leur amour.

Est-il possible d'être dedans et dehors ? Qu'est-ce qui l'emporte ? Est-il en capacité de cultiver sa différence avec le système, de conserver une capacité d'extériorité permanente ?

Pour revenir à la question, au delà du problème de la langue, je ne suis pas convaincu d'une spécificité du coaching à l'international. La nature du coaching repose avant tout sur la prise en compte de l'individu, certes dans son contexte.

Je crois que l'analyse de la demande est primordiale. C'est à mon sens, davantage la problématique de l'individu qui détermine le choix du coach. En écoutant le coaché, il est possible de l'orienter sur un coach adéquat (un homme / une femme, un junior / un senior, un interne/ un externe, un systémicien / un psychologue, un national / un international...).

En ce sens, un DRH bien au fait du coaching est un prescripteur avisé et aidant dans les orientations à prendre.

*Philippe PIERRE, en tant que prescripteur en milieu international, en quoi le coaching favorise la rencontre interculturelle et les synergies ?*

Je tiens à vous répondre en deux temps.

Je veux, tout d'abord, prendre un court moment pour défendre la position du « sociologue dans l'action » qui recueille des informations qu'auront bien du mal à obtenir le coach, le consultant ou le chercheur académique, nécessairement de passage dans une organisation. Le but de ce sociologue dans l'action, de ce formateur ou de ce DRH qui utilise les outils de la sociologie (surtout mais non exclusivement) est aussi de produire des connaissances qui ont valeur de généralisation dans le champ de la recherche. Je pense qu'il est possible d'être « dedans » et « dehors » ! Ce sociologue dans l'action a du temps pour observer même s'il n'hésite pas à s'engager dans la gestion quotidienne des ressources humaines. Je ne pense pas que l'on soit nécessairement happé par une institution et je pense que l'on peut y trouver les moyens de son autonomie. Ainsi, je défends une « sociologie des coulisses ». « On ne dit pas la même chose, on ne se confie pas de même manière à un chercheur extérieur à l'entreprise et à quelqu'un qui en est membre même si son statut lui confère une relative indépendance » affirmaient, avec raison, F. PIOTET et R. SAINSAULIEU. J'ai la conviction que si l'on veut faire de la sociologie, il faut en quelque sorte connaître les lieux que les « gens respectables » ne fréquentent pas. La sociologie n'étudie pas ce que les gens doivent faire mais ce qu'ils font effectivement, que cela leur plaise ou non. L'instauration de relations de confiance avec les salariés étudiés permet le recueil de confidences sur ce retour sur soi qui s'opère largement en dehors de l'entreprise et renvoie à la question de la transmission culturelle hors des cadres classiques de l'entreprise. Des relations proches et bien souvent, au final, amicales permettent de connaître les rapports aux conjoints, aux enfants, aux pratiques culturelles, à la langue parlée à la maison, aux fréquentations, à la vie associative, aux projets pour la retraite... Etre sociologue, c'est sélectionner des actes pertinents, en les évaluant, les jugeant pour leurs conséquences, en les appréhendant de façon séquentielle, en les organisant en séries, en les rapportant les uns aux autres et en les soumettant, au final, à une épreuve de cohérence). Dans ce travail, trop de personnes s'attachent à vouloir dénicher sous les « faux motifs de la gratuité ou de l'altruisme », des motifs secrets calculateurs et égoïstes. Si un de ses buts est la maïeutique, le travail du sociologue dans l'action est aussi d'offrir une résistance à la mise en intrigue (où tout serait calculable et maîtrisable par le sujet). Il doit ainsi faire sien une « économie de l'interprétation ». Seule l'observation longue permet d'établir des outils pour décrire

des chaînes d'actions et face à cet enjeu, les RRH se voient ainsi de plus en plus en charge d'être dépositaires de « mémoire », de devoir rester en poste plusieurs années s'ils veulent être compétents et acquérir mémoire, généalogie et linéament des choses et des gens. On peut être dans l'action et essayer de se « saisir », se « voir » dans l'action, cultivant avec les autres le plaisir de la vision partagée.

Je veux ensuite, pour vous répondre, souligner toute l'importance du coaching dans le cas de l'intégration des cadres internationaux. Une bonne partie de mon travail de sociologue et aussi de DRH, sur ces dernières années, a consisté à définir le rôle de la mobilité internationale dans la construction de l'identité des cadres internationaux, en prenant en compte tout particulièrement les identités nationales et ethniques de ces cadres et en réfléchissant à des outils de gestion novateurs. Les situations multiculturelles en entreprise nous invitent à nous doter de nouveaux outils de compréhension et d'accompagnement des personnes au travail.

J'ai constaté qu'il n'y avait pas un processus d'identification unique de ces cadres mobiles, dépaysés souvent, et donc pas d'identité homogène des cadres internationaux au sens d'un modèle transnational et surplombant. Pas de double identité non plus, de passage conscient d'un pied sur l'autre (la culture d'origine et celle de la filiale d'accueil par exemple), mais bien une « identité polymorphe ». C'est un bricolage acquis au fur et à mesure au travers de différents modèles identitaires selon les expériences vécues. Plusieurs facteurs jouent : le temps, la mobilisation des dimensions de son ethnicité au travers de la langue, de l'accent, de la couleur de sa peau, de la profondeur de l'intériorisation de nouvelles valeurs au contact des autres. Et il se trouve que beaucoup de choses se passent en dehors des murs de l'entreprise, espace traditionnel de la DRH. Là, la présence d'un coach pour se raconter est capitale.

La nouvelle identité de tout cadre international est donc d'être en perpétuelle tension entre le fait d'être soi-même (d'intégrer les cultures « premières » de son ethnicité) et de lutter pour s'imposer (c'est-à-dire de jouer de son ethnicité et des différents codes culturels à des fins particulières). L'important est de savoir gérer des phases pour être soi-même, et des phases de lutte pour imposer sa volonté autour de la manipulation des codes culturels innés ou acquis. Je me souviens ainsi d'une jeune femme cadre d'origine polonaise, en situation d'expatriation et parfaitement intégrée aux yeux de ses employeurs. Elle me livrait qu'elle ne connaissait pas le nom de certains objets de la vie familiale en français, et qu'elle devait faire un effort, car on les nommait toujours en polonais dans sa famille. Il en est de même pour le monde de l'entreprise. Cette jeune femme aura besoin d'un coach pour dire son expérience de femme dépaysée, son ignorance, toute relative, de ce qu'elle est devenue à l'étranger et de la mise en mot, structurante du DRH en interne qui lui fera parler aussi la langue de l'organisation qui l'emploie.

### 3/ Développement personnel et monde entrepreneurial

*Xavier LACAZE, quelle place donnez-vous au développement personnel en tant qu'homme d'entreprise et coach ?*

Les relations humaines sont présentes à des degrés divers dans tous les métiers. Au delà des acquis, les postes, notamment de managers, font la part belle à l'intuition, à l'inné, à l'expérience, à l'apprentissage par « essai - erreur – correction ».

L'individu, au fil de sa carrière, devient son propre outil de travail, et c'est en ce sens que le développement personnel rejoint le développement professionnel.

Les outils contemporains de la GRH (assessment center, 360°...) et les grilles d'évaluation s'attachent de plus en plus aux comportements (capacité à influencer, à négocier, à travailler en réseau, à développer les compétences de ses collaborateurs...). Dans ce contexte, le savoir être et l'identité professionnelle prennent toute leur place.

Le développement personnel ne doit pas être associé à une psychologisation de l'entreprise, mais plutôt à un complément indispensable pour prendre du recul, agir avec ses émotions, identifier sa posture, gagner en confort, développer de la puissance.

Les formateurs, consultants, coaches qui bénéficient d'une double expérience (homme d'entreprise et spécialiste de la relation), présentent un intérêt pour allier les contraintes économiques de l'entreprise et la dimension sociale de cette dernière. Quant au développement personnel du coach, il passe bien sûr par son expérience professionnelle mais de vie aussi. Il est pour cela au moins accompagné par son superviseur, et pour la plupart par un travail de thérapie.

*Philippe PIERRE, quelle place donnez-vous au développement personnel en tant qu'homme d'entreprise et sociologue ?*

Le sociologue est celui qui dénonce les ordres établis et pèse les rapports de domination. Il lui appartient de s'interroger sur ce que Xavier LACAZE a appelé les risques de psychologisation ou encore d'un coaching qui serait tentative de manipulation.

Le coaching vise à aider quelqu'un à se débrouiller tout seul. Beau paradoxe puisque la personne est appelée à élaborer elle-même sa solution. Tout se concentre sur le moment ou plutôt les moments successifs, inattendus, d'une élaboration endogène et non de solutions venues de l'extérieur. Dans la thérapie, on va se centrer sur le passé, sur l'inconscient. Dans le coaching, je comprends que seront favorisées les dimensions présentes de l'action même si le philosophe nous apprend qu'il y a un présent du passé, un présent du présent et un présent du futur.

A un niveau individuel, le coaching m'apparaît utile lors d'une prise d'un nouveau poste, une situation de négociation avec une entreprise ou un nouveau patron, un outplacement, une présentation en public, une réflexion sur les objectifs, la gestion de son stress, de son temps, de ses motivations... Le coaching offre un espace de réflexion, de feedback, d'élaboration de scénarios, de balayage des angles morts pour reprendre l'expression de V. LENHARDT.

Si je dénonce certains risques liés à une volonté d'hyper-contrôle, il n'en reste pas moins que le coaching peut répondre à une vraie utilité en entreprise. Prenons l'exemple de ces sportifs de haut niveau, avant le match, qui ont un temps de préparation puis de récupération. Pourquoi les dirigeants et la plupart des managers, pour ne prendre que le haut de la pyramide sociale, marchent-ils en continu ?

En sport, les entraîneurs, les coaches tracent tout au long de la saison des courbes de performances, tant il est vrai que cette dernière n'est pas linéaire. Durant les matches, la gestion des temps forts comme des temps faibles influencent la performance. Le développement personnel, c'est peut-être la clef de la performance durable ! Si la sieste pour un sportif de haut niveau fait partie de l'entraînement, le développement personnel pour un dirigeant fait peut-être partie de sa performance !

*Xavier Lacaze :*

La formation et l'analyse des pratiques se complètent dans les cursus de professionnalisation : à l'image du rapport entre Platon et Socrate, le premier défend le transfert de savoirs et le deuxième est davantage un chercheur de sens. L'homme peut ainsi avancer sur ses deux jambes, une autour des comportements et des compétences (« le faire »), l'autre autour de son identité professionnelle (« l'être »). L'individu a besoin de capitaliser sur ses savoirs pour se développer, et en même temps d'espace de non-savoir (posture difficile à tenir pour un formateur) pour permettre l'émergence de nouvelles compétences.