Ne pas savoir au pays de l'expertise…

L'analyse des pratiques offre aux managers un espace ressource pour prendre du recul sur des situations humainement complexes, se professionnaliser en continu… Ouvrons les portes du conseil, un métier où le savoir est une clé de l'identité professionnelle, et découvrons comment le "coaching en groupe" ouvre sur le non-savoir et de nouvelles pratiques d'intervention…

Alistair : Si tu cherches ce qui peut tout résoudre, tu n'es pas au bout de tes peines.
Virgil : Non, non, c'est le contraire , je ne peux rien résoudre, tout m'échappe, c'est le chaos et nous ne savons rien de ce qui se joue dans ce chaos, mais il y a une logique, une logique complètement imprévisible.
Il nous reste juste la question de comment vivre avec cet imprévisible.
A ce moment sa chaise se casse, il tombe en pestant.

Simon McBurney, Mnemonic

Une formation animée comme un coaching : faire émerger de nouvelles habiletés

Ce groupe d'analyse de pratiques s'est créé à l'initiative de consultants d'un cabinet conseil : six experts en organisation m'ont sollicité après un atelier d'initiation à la systémique pour intégrer dans leurs pratiques cette approche plutôt inhabituelle dans le conseil. Cet atelier animé comme un coaching en groupe, a montré combien la prise de recul sur des situations complexes permet de faire émerger des habiletés cachées. Le groupe a souhaité poursuivre cette dynamique d'apprentissage entre pairs, où l'animateur n'apporte ni savoirs, ni recettes…

Nous nous retrouvons un après-midi par mois, autour des "situations-problème" apportées par chacun. Nous sommes à la troisième séance ; chaque consultant s'est approprié les principes systémiques qui guident l'animation : des résonances et pas de jugements, des hypothèses et pas de conseils, un regard sur la relation consultant-client plutôt que sur la situation du client ou l'expertise du consultant…
William, impatient, démarre le tour de table :
- J'aimerais commencer le premier : j'ai vécu difficilement et avec beaucoup de frustration un retour d'expérience pour conclure un projet avec des équipes de production. Je voudrais avoir votre éclairage.
Chaque consultant présente sa situation puis William, en accord avec le groupe (1), démarre son récit dans le cadre que je rappelle :
- Nous t'écoutons sans t'interrompre, et quand tu as fini ton récit, tu nous dis "j'ai fini"...
- D'accord ! Jean-Michel, mon client, est le directeur industriel. Il y a 4 mois, il m'a chargé d'animer un plan de progrès. J'ai avancé avec un groupe pilote : des opérateurs et leur chef d'équipe. La veille du comité de pilotage, j'ai préparé la réunion avec Jean-Michel ; ça roulait pour l'agenda, la répartition de nos rôles… Nous avions

largement partagé l'objectif de cette réunion : poser un jalon pour conclure le cas pilote, puis organiser le suivi sur des points critiques identifiés par les opérateurs.
Laetitia coupe brusquement le fil du récit :
- Pourrais-je te poser juste une question pour te suivre ? Et, sans attendre la réponse : était-ce un comité de pilotage ou une réunion de retour d'expérience ?
William, surpris un instant, poursuit son récit :
- Le début de la réunion, sous forme de retour d'expériences, s'est plutôt bien passé… Mais, quand j'ai voulu organiser le suivi, c'est parti en vrille ! Jean-Michel et le chef d'équipe sont montés en escalade à propos des points à contrôler. Je me sentais de plus en plus énervé ; chaque opérateur cherchait à donner son avis ; ça partait dans tous les sens. Et puis la réunion s'est terminée, dans une impasse, et précipitamment, Jean-Michel devait prendre un train. Aujourd'hui, je ne me colle pas de pression commerciale : la mission est terminée et réussie, je souhaitais juste les aider à structurer la suite. Voilà, j'ai fini, je crois. (2)
- Et quelle est ta demande ?
- Pourquoi ça n'a pas marché alors que j'ai créé une alliance avec chacun ? Et surtout, comment revenir vers Jean-Michel, à qui j'aimerais dire ma frustration et tirer les leçons de cette expérience ? Mais j'ai aussi peur d'être disqualifié après cette réunion…

Formuler des hypothèses plutôt que des certitudes dans l'incertitude

Je rappelle le cadre pour les feedbacks : Vous formulez les mots clés que vous retenez ou l'image qui émerge pour vous, votre propre ressenti et votre hypothèse systémique : ce qui se joue peut-être entre William et le client… Ou la relation singulière qui s'installe peut-être déjà entre William et nous. (3)
Laetitia ouvre l'échange :
- Il m'est difficile de savoir ou d'exprimer ce que je ressens ! Je vois William au centre d'une toile qu'il aurait lui-même tissée. Et cela, pour maîtriser les liens avec chaque acteur : du Directeur jusqu'au chef d'équipe et aux compagnons... Sur la toile, sur le Web, personne n'a le pouvoir...
- Moi, je me sens tiraillé par l'envie de comprendre les objectifs de chacun dans cette réunion. Et impuissant aussi, car nous n'aurons pas le temps d'explorer tout ça ici. Ce qui résonne chez moi, c'est la frustration de William : ma difficulté à la fin d'une mission réussie de transformer l'essai. Mon hypothèse : je me demande si William, dans son impatience à traiter sa situation ici, rejoue peut-être son besoin d'aller vite… plus vite que son client ? L'image qui me vient est celle d'un sprinter qui voudrait devenir rugbyman… Un coureur solitaire qui voudrait jouer en équipe.
- J'hésite entre deux positions ici : je comprends l'émotion de William, sa frustration, sa colère, et son besoin de la partager avec son client. J'ai alors une attitude d'écoute : j'aimerais questionner William sur ce que lui indique cette colère. Et, en même temps, j'ai du mal à ne pas donner un conseil : Jean-Michel souhaite peut-être poursuivre… malgré la pression que William ne veut pas se mettre !
- Je retiens le mot jalon, associé chez moi à une image ambivalente. Ce jalon a deux côtés : regarder derrière pour faire le bilan et regarder devant pour organiser le suivi, contrôler le futur… Je me sens dans l'ambiguïté. D'où mon hypothèse : peut-être que William en voulant être partout se retrouve au milieu de nulle part ?

L'impossibilité de réussir seul…

D'autres feedbacks suivent, puis je reviens vers William :

- Quels mots retiens-tu de cet échange ?

- Le mot ambiguïté que je remplace par dilemme. Et je me vois écartelé entre le passé et le futur : faire le bilan du cas pilote et piloter un autre projet à venir. Et aussi entre la rationalité et l'irrationnel ou plutôt l'émotion… La vitesse apparente, mon impatience… et, pourtant un temps qui s'arrête… Je me sens bloqué entre deux.

- Et ce qui résonne chez toi ?

- Le besoin de relier et maîtriser toutes ces dimensions… Et, en même temps, mon impossibilité de réussir seul… Un profond sentiment d'impuissance…

Puis, après un long silence :

- Maintenant que j'ai regardé cette situation ici avec vous, avec toute sa complexité, ma frustration s'atténue un peu… Mon impatience aussi…

- Et de quoi aurais-tu envie ?

- Appeler Jean-Michel ! Non pas pour exprimer ma frustration : ce serait poursuivre l'escalade ! Plutôt pour l'écouter. Il a peut-être aussi envie de prendre du recul sur le projet, un peu comme ici. J'aimerais en rester là aujourd'hui.

Un mois plus tard, William termine le tour d'horizon des demandes :

- Je n'ai pas de cas aujourd'hui ; mais je pourrai partager sur la situation de la dernière fois. Il y a du nouveau !

- Que souhaites-tu partager ?

- J'ai appelé Jean-Michel le lendemain de notre GAPs. Et quinze jours plus tard, nous nous sommes retrouvés au vert et à sa demande ! J'avais mis de côté ma crainte d'être disqualifié ; elle était d'ailleurs tombée après notre séance. Comme si l'analyse de ma pratique m'avait permis de "re-qualifier" la situation… Et de me requalifier au passage ! J'ai questionné Jean-Michel sur la réunion et sur notre projet. C'est d'ailleurs son projet plutôt que le mien !

Et pendant la réunion, les dilemmes, les noeuds se sont dénoués d'eux-mêmes ; surtout la question de ma posture ; Jean-Michel me demande de l'accompagner pour démarrer un autre cas pilote. Il animera le projet sur le site avec le chef d'équipe. Pour cela, nous avons prévu des réunions en face à face et toujours au vert ! Il me demande aussi d'intervenir sur un autre site pour un diagnostic !

- Qu'apprends-tu de cette expérience ?

- C'est comme si je pouvais, maintenant, ajouter une autre pratique dans mes interventions, un peu comme ici : je prends du temps avec le client, après l'action, pour questionner une situation délicate. Je commence aussi à expérimenter cela en situation : faire et me regarder faire dans l'action, dans la relation…

De la singularité d'un récit aux questions clés d'un métier

Chaque récit singulier est porteur de résonances fortes pour chaque consultant : en écho aux propos de William "C'est le projet du client plutôt que le mien !", un autre consultant a travaillé sur une situation où il se sent fortement "attaché" à son projet, ses résultats, sa réussite… Attaché aussi à son client avec la peur d'échouer, son besoin de reconnaissance…

Un questionnement spécifique permet alors de dénouer les fils d'un enjeu commun aux consultants du groupe : Comment s'impliquer sans s'identifier ? C'est alors une autre histoire…

Les dispositifs d'analyse de pratiques sont nombreux : les groupes Balint pour les médecins (4), les entretiens d'explicitation, la clinique de l'activité… (5). Le processus utilisé ici prend ses sources dans mon expérience et mon identité professionnelle : l'approche systémique, narrative, ma position de non-savoir… Je me dis que chaque coach peut créer, à partir de ses apprentissages et de son histoire professionnelle, d'autres dispositifs et "cartes d'intervention" singulières dans ses communautés d'appartenance : directeurs informatiques, avocats, enseignants…

Notes

1. L'ordre pour analyser les situations à fait l'objet de plusieurs débats et expérimentations au démarrage du groupe : d'abord dans l'ordre d'arrivée des participants, puis par tirage au sort pour tenter d'atténuer la peur ou l'impatience de démarrer. Chacun a aujourd'hui dépassé ce besoin "d'ordonnancer le processus" comme dans un atelier de production ! Le groupe fonctionne par ajustement mutuel en intégrant l'envie ou la crainte de chacun comme un ingrédient possible de la situation analysée.
2. Je m'inspire ici de l'approche narrative développée par Michael WHITE : chacun apporte un récit d'expérience centré sur l'action et qui est souvent révélateur de ses valeurs et de son identité. Expliciter et partager ces valeurs entre pairs contribue à créer une identité collective dans un métier solitaire. Sur l'approche narrative et les écrits de Michael WHITE, voir le site www.orientationsolutions.com, portail des approches collaboratives.
3. Les compétences de coach permettent ici de tenir une position de non-savoir, assumée et essentielle pour animer cette communauté d'experts : le savoir faire de l'animateur réside dans la création du cadre et l'animation du questionnement, pas dans le métier des consultants. Et la systémique permet de travailler sur la complexité des situations apportées : les pratiques, les résonances personnelles et leurs effets sur la relation, les relations qui se jouent dans le groupe autour de chaque récit…
4. Ce sont des groupes d'analyse de pratiques qui réunissent des médecins et qui ont été initiés dans les années 60 par Michael BALINT, un psychanalyste hongrois, à partir d'un constat : un des médicaments les plus utilisés en médecine est le médecin lui-même et la relation qu'il instaure avec le malade". Ces groupes fonctionnent sur des études de cas librement commentées autour de la relation médecin-patient (transfert, contre-transfert…).
5. Voir en particulier le dossier de la revue Éducation Permanente qui propose un panorama complet sur la diversité de ces approches et à partir d'articles de chercheurs et praticiens : "L'analyse des pratiques", n°160, septembre 2004 et n°161 décembre 2004.

André de Châteauvieux

Cet article est extrait d'une chronique sur le changement et le coaching d'entreprise : "Voyage au pays du changement", une série de 12 articles publiés sur le site de Médiat-Coaching en 2006 et co-écrite avec Xavier Lacaze, DRH adjoint et coach interne à la SNCF.

(C) Supervisions.fr 2007 - tous droits resevés