

DEVENIR UN PRATICIEN RÉFLEXIF ET CONGRUENT

I) Qu'est-ce qu'un praticien réflexif et congruent ?

Dans la lettre que j'ai adressé début 2007 aux membres de la SFC et qui figure sur le site de la SFC, j'énonçais le projet suivant :

« Je souhaite développer, au sein de l'association, une activité de réflexion et de capitalisation sur les pratiques des coachs, leurs références théoriques et la dimension éthique de leur métier, afin qu'ils s'affirment comme **praticiens réflexifs et congruents**.

En effet, en tant que coach, nous accompagnons des personnes en réflexion sur des problématiques de **pouvoir**, d'**autorité**, de **motivation**, de **place**, d'**identité**, d'**employabilité**, etc.

Ceci, dans des organisations confrontées à des problématiques de **productivité**, de **rentabilité**, de **gestion** et de **stratégie de conquête de marché** » mais aussi et c'est un point qu'il faut aujourd'hui souligner de **pérennité**.

« Comment faisons-nous cohabiter tous ces termes ? en référence à quelles valeurs ? □ et à quelle éthique ? »

Qu'est-ce qu'un praticien réflexif et congruent ?

Pour moi, un praticien réflexif c'est d'abord un praticien, c'est-à-dire un homme ou une femme qui certes exerce une activité d'accompagnement, mais qui l'exerce en réfléchissant à sa pratique.

La réflexivité se définit par le fait de se prendre soi-même comme objet d'observation à des fins d'analyse et de compréhension de nos actions. Elle permet une prise de distance à l'égard de l'expérience immédiate par l'intermédiaire du langage.

Elle désigne le lien dynamique entre langage et pensée, entre pratique langagière située et activité cognitive.

Elle nécessite la construction d'un espace intersubjectif : « dans une perspective dynamique, la pensée se construit par l'échange avec les autres, elle ne s'individualise que progressivement ». (JC Chabanne, *Autobiographie et réflexivité*. ed. UCP 2006)

En effet, la parole n'est pas un simple moyen de traduction de la réalité subjective. Elle fonctionne plutôt comme moyen de **faire advenir à l'intelligibilité ce qui n'est pas encore conscient**. Cette propriété du langage tient au fait que parler à quelqu'un est un moyen très puissant de penser ; surtout lorsqu'il s'agit de penser l'expérience vécue subjectivement. Le langage acquiert cette puissance lorsque la parole est adressée à autrui.

Un praticien réflexif est un praticien qui s'entraîne en permanence, à la mise en lien de cette activité avec un ensemble de théories et de concepts opératoires, nécessaires à la compréhension de cette activité.

C'est quelqu'un qui, comme le disait Henry Lefebvre, fait tout pour éviter le double écueil de « la vie sans concept et du concept sans vie » (la survie du capitalisme Anthropos, page 85, Paris 1973).

Je propose, dans une perspective didactique, de situer la réflexivité du praticien en relation avec 3 types d'activités :

1.1. Une activité d'introspection : dans le cadre de ce que nous pourrions appeler « une clinique de soi ».

Un praticien réflexif, c'est un praticien qui se prend lui-même pour objet de recherche.

Qui met en œuvre des méthodes et techniques appropriées à ce premier niveau de recherche :

- a) tout d'abord, en rendant compte lui-même de sa pratique dans des dispositifs tels que le journal de coaching, la rédaction d'études de cas, de monographies de coaching, etc... textes dans lesquels il rend compte de situations de coaching singulières et de la manière dont il a procédé en tant que coach pour conduire le travail d'accompagnement.
- b) Ensuite, en analysant son implication dans l'exercice de son activité de coach et notamment en réfléchissant sur son **histoire de vie** du point de vue de la question de l'accompagnement.
Par exemple, en répondant lui-même à des questions du type : Quels sont les moments et les situations d'accompagnement que j'ai vécus ?
Moments et situations où j'ai accompagné quelqu'un ?
Moments et situations où j'aurais aimé être accompagné par quelqu'un ?
- c) Troisièmement en analysant ses émotions, attitudes et comportements en situation, dans des dispositifs conçus comme des lieux de rencontre entre deux activités malheureusement trop souvent séparées, voire présentées comme antagonistes : **comprendre et éprouver**.
Des lieux de rencontre entre pairs pour : penser ce que l'on éprouve.
Ces lieux peuvent être des groupes de pairs, des groupes d'échanges de pratiques, des groupes d'analyse de pratique et bien sûr, la supervision.

En conclusion de ce 1^{er} point, disons qu'il s'agit, pour un praticien réflexif, de travailler ce qui le travaille car, comme vous le savez nous ne sommes pas là, par hasard. Nous sommes concernés d'une manière ou d'une autre par la question de l'accompagnement.

L'enjeu de la réflexivité à ce premier niveau « individuel » est un enjeu de congruence : il s'agit pour chaque coach, d'être connecté à ses fondations afin de construire un style de coaching dans lequel s'articulent ce qu'il dit, pense, ressent et fait.

1.2. Une activité réflexive fondée sur l'analyse de la pratique : dans le cadre de ce que nous pourrions appeler « une clinique de l'activité ».

- a) Un praticien réflexif examine sa pratique en se référant à des théories qui l'éclairent et lui donnent une grille de lecture lui permettant de comprendre les dynamiques existantes entre les dimensions psychologique, subjective et existentielle de l'activité professionnelle.

Ceci est d'autant plus nécessaire si l'on considère, la séance de coaching comme un moment de **co-construction de savoirs**.

Car pour moi, la co-construction des savoirs est la caractéristique majeure du coaching. C'est cette co-construction, qui nous différencie de l'expertise et du conseil.

Elle repose moins sur des technologies sophistiquées que sur un véritable sens clinique, fondé sur l'écoute de la parole d'un sujet, considéré comme étant en interaction permanente avec son environnement : organisationnel, économique et institutionnel.

- b) Un praticien réflexif favorise des modes d'expression créative.
Par exemple, les dessins et leur verbalisation. On peut par exemple faire dessiner une situation d'accompagnement par un manager souhaitant développer une posture coach dans le cadre d'une formation au coaching.

- c) Un praticien réflexif crée un cadre contenant et protecteur :

- qui favorise des processus de symbolisation par la mise en mots, en dessins, en action (jeux de rôle).

- qui crée les conditions d'un examen de la pertinence des lois, des règles, des coutumes, des conditionnements, de l'ordre établi. Ce que la sociologue clinicienne, Fabienne Hannique, appelle un « cadre porteur de sens ».

- un cadre dans lequel le coach incarne la loi tout en créant un ordre non répressif.

- un cadre qui permet de concevoir de **nouvelles articulations** entre dimension existentielle et dimension professionnelle

- un cadre qui permet « l'alchimie clinique » (Vincent de Gaulejac) : c'est-à-dire la transformation du cuivre en or (Freud), la transformation de la culpabilité, du manque, de la souffrance etc.. en analyseur (Loureau) et en ressource pour l'individu.

- un cadre qui favorise une double réflexivité : celle du coach et celle du coaché.

En conclusion de ce second point, je voudrais dire qqs mots au sujet du **référentiel de compétences du coach (SFCoach)**.

En effet, je pense que nous avons désormais, un outil très puissant pour réfléchir sur nos pratiques.

Chacun d'entre nous, peut désormais examiner sa pratique de coach au regard des critères énoncés dans ce référentiel afin de se situer vis-à-vis d'eux et mener une réflexion sur les liens (et les frontières) entre réflexivité, évaluation et professionnalisation.

A ce titre, ce référentiel peut être aussi utilisé comme support de réflexion, permettant de se préparer à l'accréditation à la SFCoach.

1.3. Une activité de réflexion sur la dimension sociale et politique de l'activité de coaching : dans le cadre de ce que nous pourrions appeler « une clinique de la responsabilité ».

L'activité de coaching est questionnée et critiquée aussi bien par des sociologues du travail que par des psychiatres ou des philosophes, qui dénoncent le caractère normatif, adaptatif, programmatif et de formatage de l'individu, qui seraient selon eux, inhérents à toutes les pratiques de coaching.

Je pense que nous avons, en tant que coach, à réfléchir à ces critiques et à nous situer dans ce débat.

Pour ma part, je considère que malgré le ton polémique et la propension que ces critiques ont à vouloir « jeter le bébé avec l'eau du bain », nous avons à nous intéresser à ce qu'ils disent et écrivent.

Ma position personnelle (que je mets en débat) est la suivante :

je ne conçois pas le coaching comme contribuant à la "régression du politique au psychique " pour reprendre l'expression du socio-analyste Gérard Mendel.

Tout d'abord parce que, pour moi, l'accompagnement individuel en situation professionnelle, ne repose ni sur l'idée selon laquelle individu et groupe seraient en opposition, ni sur l'idée selon laquelle l'activité de coaching accentuerait cette opposition au seul profit de l'individu.

Bien au contraire je considère :

- 1- que la personne ne s'individu psychiquement *qu'en relation* avec un collectif.
- 2- Que l'objectif d'un coaching individuel ou d'équipe est, précisément de travailler le problème de la relation entre l'individu et le collectif, dans une perspective d'articulation des dimensions individuelles, groupales, organisationnelles, sociales et politiques.

C'est pourquoi, en tant que praticien réflexif, nous ne devons faire aucune impasse :

- ni sur la compréhension du fonctionnement de l'appareil psychique,
- ni sur la compréhension du fonctionnement des relations humaines,
- ni sur la compréhension du fonctionnement institutionnel des organisations

Seule une approche pluridisciplinaire des relations humaines, peut nous éviter de

tomber dans le piège de la psychologisation des rapports sociaux.

L'anthropologue français Claude Levi-Strauss notait déjà en 1960 “ *Tout se passe comme si chaque individu avait sa propre personnalité pour Totem* ”.

Etre un praticien réflexif, dans une société post-moderne qui fait de plus en plus reposer sur l'individu seul, la responsabilité de sa réussite sociale, économique et professionnelle, c'est donc tout mettre en œuvre, pour ne pas devenir un simple agent, contribuant à *notre insu*, à l'érection et à la renarcissisation permanente des Totems individuels : le notre et celui de nos clients.

Conclusion

Pourquoi insister sur la notion de praticien réflexif ?

Peut-être pour caractériser ce coach idéal : homme ou femme qui n'en finit pas de se libérer des pièges de la pensée unique,

- qui ne se laisse pas assujettir à une école ou à un système, à un maître ou à un gourou,
- qui ne se laisse pas emprisonner dans une conception applicationniste du savoir,
- qui sait choisir et renouveler ses savoirs : pluriels, multi-référencés,
- qui ne se lasse pas d'interroger les normes dont il est porteur : normes existentielles, relationnelles, organisationnelles, sociales.

L'exercice de cette liberté passe bien sur (et c'est fondamental) par la culture du lien social : l'ouverture aux autres, la recherche de la discussion, de la confrontation et de l'altérité.

Mais aussi dans le cadre de cette formation par la connaissance et la maîtrise des concepts opératoires nécessaires pour comprendre la réalité sociale vécue par nos clients et accompagner leur processus de changements.