

Accompagner : pour aller où ?

Accompagner est devenu très en vogue et tout le monde emploie le terme à tout bout de champ, peut-être à tort et à travers. Je t'accompagne. Tu m'accompagnes ? Il faut accompagner !

L'espèce humaine étant sociale, chacun est en relation avec nombre de ses congénères, dans des contextes et des situations multiples. On a par exemple des amis, ceux-là on les choisit, et il arrive qu'on s'en sépare ou qu'on les perde de vue. Mais on est aussi – et surtout -- inclus dans des réseaux organisés qu'on nomme institutions. Citons-en trois pour exemples, non des moindres. La famille. L'école. L'organisation dans laquelle on travaille. Et là, ça se complique.

Gaëlle...

Gaëlle craint d'être licenciée après son année probatoire passée dans l'institution scolaire devenue son employeur. Elle est venue me voir, sur les conseils de son entourage, pour que je l'aide à affronter sa convocation devant le jury académique qui doit l'entendre avant de décider de son sort. Dans ce cas, l'accompagnement est destiné à ce qu'elle puisse arriver là où elle affirme vouloir aller.

... Et son tuteur institutionnel

L'institution n'a pas manqué d'accompagner Gaëlle, lui ayant attribué un tuteur qui lui a rendu visite à plusieurs reprises et, en toute sincérité, a tenté de lui venir en aide. Or, agissant au nom de l'employeur, le tuteur se retrouve dans une position hautement inconfortable : chargé d'apporter son expertise au bénéficiaire du débutant qu'il suit, il ne peut manquer à son devoir de signaler les difficultés, au risque que le stagiaire soit éliminé. Même si le tuteur n'est pas décideur, il joue un rôle dans la prise de décision. L'employeur, qui n'est certes pas un monstre, n'est pas non plus un altruiste totalement désintéressé.

Accompagner le stagiaire a pour lui un double sens. S'assurer de la bonne intégration du nouveau venu dans l'organisation : on dira dans ce cas que le bénéficiaire est mutuel. Veiller à « rentabiliser » l'investissement non négligeable qu'il y a engagé. Dans ce cas au nom du citoyen puisqu'ici l'employeur est l'État. Il est des situations plus délicates.

L'accompagnement interne, diligenté par une institution, entend conduire l'accompagné vers là où elle estime devoir l'amener. Le sujet n'est pas pour autant entièrement dépossédé de sa liberté, puisque c'est librement qu'il a rejoint l'organisation.

Un autre cadre...

Gaëlle pouvait-elle se tourner vers une autre ressource ? Un collègue, un ami lui auront sans doute été de bon conseil. Or cela ne suffit pas toujours, face à un enjeu d'importance. Un proche aura tendance à dire : Moi, à ta place, je ferais ceci ou cela. Précisément, il n'y est pas, à sa place. A-t-il le recul et la lucidité suffisants ? Peut-il être entendu s'il formule quelque critique ?

Le coach indépendant n'est ni le juge ni l'avocat de celui qu'il accompagne, pas plus que son thérapeute. Mais il est incontestablement son allié. Il entre dans la pratique du coach de la technique – existent différentes « écoles » et de multiples approches. Au-delà des méthodes et des outils, le coaching est avant tout une éthique. L'accompagnement externe vise à faciliter le trajet du sujet vers là où il veut aller, pour autant qu'il le sache vraiment, et tandis qu'il peut être mentalement entravé dans la claire vision de ses objectifs.

... Pour y faire quoi ?

Gaëlle voulait réussir son passage devant le jury. Le coach lui a permis d'analyser ce qui fut à la source de ses difficultés. Sans négliger de

lui suggérer quelques pistes pour faire face à l'épreuve qui l'attendait, lui donner l'occasion de tester différentes approches et choisir celles avec lesquelles elle se sentirait le plus à l'aise. Chemin faisant, Gaëlle aura probablement pu prendre conscience – sans doute bien imparfaitement – de ce qui, en elle, était le plus éloigné des attentes de l'institution.

Elle a réussi. Le coach aura-t-il seulement contribué à la « remettre sur les rails », à la rendre un peu plus conforme au « moule » ? L'accompagnateur externe peut-il se trouver pris, à son corps défendant, dans la nasse institutionnelle, tandis qu'il est sollicité par l'accompagné lui-même en dehors de l'employeur ? Si Gaëlle s'épanouit dans la profession enseignante qu'elle a choisie, les parties impliquées en auront été gagnantes : Gaëlle et son employeur.

Dans les rapports du sujet aux institutions, c'est un peu le « pot de terre contre le pot de fer ». Faut-il pour autant abandonner tout espoir ? Dans les conflits les plus aigus, la séparation ou le tribunal paraissent les seules issues. Avant d'en arriver là, le coaching apparaît comme une forme de médiation, singulière à plus d'un titre. D'abord parce que l'autre partie n'est présente que dans la représentation que s'en fait le sujet. Le cadre offre ainsi au sujet l'opportunité d'examiner en toute indépendance et en toute confidentialité ses rapports avec cette institution. Assurément parce que le sujet peut mieux y affirmer sa personnalité et découvrir de quelle façon il pourra négocier sa place et son rôle dans l'organisation.

Yves Zarka, décembre 2019