

**Contexte: Le Coaching gestaltiste interne dans l'entreprise.**

## **Le réseau éphémère, un ajustement créateur**

par Marcel Buret

- 1. Introduction** **page 3**
  - 1.1 Le Coach gestaltiste interne dans l'entreprise
  
- 2. Mondialisation, performance et initiative personnelle** **page 3**
  - 2.1. La Gestalt pour repenser la responsabilité
  - 2.2. Progression et évolution de la complexité
  - 2.3. Crédibilité et confiance par l'awareness
  - 2.4. Une posture gestaltiste au quotidien
  - 2.5. Préparer la pérennité
  
- 3. Mode d'intervention ajusté au besoin** **page 7**
  - 3.1. Le coaching de l'employé
  - 3.2. Le coaching du cadre
  - 3.3. La médiation
  - 3.4. Coaching avec une vision de santé globale
  
- 4. Construire d'abord ma posture de coach** **page 11**
  - 4.1. Établir des repères, avant d'entrer dans le projet
  - 4.2. Aménager de la place pour la liberté de mouvement
  - 4.3. Respectueux du système et indépendant
  - 4.4. Reconnaissance non formelle
  - 4.5. Un humanisme en figure, la marche des affaires en fond
  - 4.6. Oser l'éphémère dans le changement
  - 4.7. Travail sur soi et solide formation, préalables incontournables

|           |   |                |
|-----------|---|----------------|
| <b>5.</b> | <b>Le réseau éphémère, un étayage sécurisant</b>            | <b>page 15</b> |
| 5.1.      | Une ouverture consciente et contrôlée de la confidentialité |                |
| 5.2.      | Recréer des liens mis à mal                                 |                |
| 5.3.      | Limites du coaching : proximité et conflits internes        |                |
| 5.4.      | Gérer le risque d'ajuster la confidentialité                |                |
| 5.5.      | Responsabilisation des membres du réseau                    |                |
| 5.6.      | Comment communiquer sur les réseaux éphémères               |                |
| 5.7.      | Réseau éphémère pour coaching individuel                    |                |
| 5.8.      | Réseau éphémère pour coaching de groupe                     |                |
| 5.9.      | Accompagnement santé  |                |
| <b>6.</b> | <b>Extension, ouverture du concept</b>                      | <b>page 21</b> |
| <b>7.</b> | <b>Conclusions</b>  | <b>page 22</b> |
|           | <b>Bibliographie</b>  | <b>page 25</b> |

## 1. Introduction

La confidentialité est une assurance protégeant la relation de coaching. Tout code déontologique place cette exigence comme un fondement à toute prise en charge. La confidentialité protège ce qui se dit et se vit dans le coaching. Elle sécurise le processus d'accompagnement et permet la confiance dans la relation.

Tout en présentant mon projet de mise en place d'une structure de coaching interne dans l'entreprise, cet article décrit mon expérience d'ouverture contrôlée du cadre strict de la relation confidentielle de coaching à un réseau de personnes de confiance.

Je pars de l'hypothèse qu'un réseau soigneusement déployé, mis en place autour du client en situation de crise, représentera des repères concrets sur lesquels il pourra choisir de reconstruire la confiance.

Cet article décrit d'abord le processus de mise en place du coaching interne dans mon entreprise. Il aborde ensuite le concept de réseau éphémère.

### 1.1 Le Coach gestaltiste interne en entreprise

La littérature francophone abordant le sujet du coaching en interne est encore peu abondante. Cette forme d'offre de services s'appuie sur l'engagement de collaborateurs désireux de s'engager dans l'accompagnement au changement. Afin de pouvoir exister, devenir légitime, un projet de coaching en interne doit – avant tout - se ménager un espace au sein de l'organisation. Annick Richet, dans son ouvrage "le coaching en interne" (Annick Richet, 2005), propose un processus réfléchi, structuré, qui va amener l'entreprise à autoriser puis soutenir une démarche de coaching émergeant dans son sein. Par bien des points, je reconnais dans ce livre des similitudes avec mon vécu. J'y ajoute la dimension gestaltiste, tant dans la relation de coaching que dans celle à l'entreprise. J'ai adopté dans ma pratique une posture holistique que propose le Pentagramme de Ginger transposé à l'organisation (Serge Ginger, 2003, p199). Elle va dans le sens d'Olivier Louche qui observe l'*émergence d'une pratique du coaching incluant les sphères intellectuelles, émotionnelles, corporelles, voire spirituelles* (Franck Bournois, Olivier Louche, 2013, page 125).

## 2. Mondialisation, performance et initiative personnelle

Le démarrage de mon initiative de coaching gestaltiste interne en entreprise, dans les années 2000, s'inscrivait dans un système de management valorisant la compétition interpersonnelle pour atteindre les objectifs. Les outils de motivation focalisaient les compétences du collaborateur en privilégiant la performance dans les objectifs, avec pour conséquence une inflation de l'individualisme.

Aujourd'hui de nouveaux paradigmes président au management. La concurrence élevée au niveau mondial incite les RH à explorer de nouvelles pistes pour utiliser les compétences des collaborateurs. À l'objectif de quantité s'ajoute la qualité pour l'évaluation des objectifs. La tendance, aujourd'hui, privilégie une relation à l'entreprise invitant à l'engagement consenti. Le document qui définit les principes de conduite des affaires du groupe Nestlé qui m'emploie affirme par exemple que:

*Notre succès repose sur nos collaborateurs. Nous nous traitons mutuellement avec respect et dignité et attendons de chacun qu'il favorise un sens de la responsabilité individuelle".*

L'idée de responsabilisation individuelle au service de la compétition interne est potentiellement motivante. La palette des outils de développement à disposition s'agrandit: accès à l'information, vaste choix d'outils de communication, encouragement à la formation, séminaires sur la connaissance de soi.

C'est dans cette nouvelle dynamique que le coaching en interne devient une pratique qui se développe : le collaborateur est invité à s'engager dans la course à l'efficience. Il se sent naturellement attiré par toutes les opportunités de développer de nouvelles compétences et cherche à les mettre en pratique. De fait, il arrive qu'il place la barre trop haute, préfigurant alors une situation de crise. A l'inverse parfois, le système ne donne pas les moyens pour mettre en pratique les compétences acquises, induisant frustration et souffrance.

*Le coaching favorise les choix sources d'équilibre: entre vie professionnelle et vie privée, entre l'urgent et l'essentiel. Le coaching donne un temps de recul qui permet d'orienter son énergie, de choisir des investissements personnels, de "ne pas perdre sa vie à la gagner". Le coaching donne à chacun l'autonomie nécessaire à son propre développement et à celui des autres. Il donne enfin des éclairages pour éviter de devenir un manager "toxique" pour les autres (Annick Richet, 2005, page 223).*

## **2.1 La Gestalt pour repenser la responsabilité**

Assurant la présidence de l'Association du Personnel j'ai décelé un réel besoin de constituer une plate-forme d'accueil et d'écoute. A peine proposée, celle-ci a suscité des attentes parmi mes collègues. La complexité de certaines demandes butait parfois sur les limites de mes connaissances. Je me suis alors questionné sur la notion de responsabilité que soulève un tel projet. La nécessité de me former sérieusement à l'accompagnement s'est imposée. J'ai découvert la Gestalt lors d'un stage résidentiel. J'en suis ressorti enthousiaste et passionné : la force que dégage l'implication du formateur dans le contact m'a donné envie d'accéder à cette posture. Mon cursus à l'Ecole Parisienne de Gestalt permettait l'expérimentation des situations délicates rencontrées.

*Je me souviens qu'un collaborateur au tempérament explosif notoire me choisit pour intervenir auprès de son chef: il attendait de moi que je le défende après une sévère remise à l'ordre par son N+1. Ma première impulsion aurait été de "monter au front, la fleur au fusil" pour ne pas affronter la colère du demandeur. J'ai fait le choix d'attendre le stage de formation, le week-end suivant, dont le thème abordait la posture en situation de violence. Je me suis porté volontaire pour un jeu de rôles où j'ai pu explorer diverses options. J'ai compris comment je pouvais retourner auprès du collègue, l'inviter à préparer avec lui une rencontre avec le chef (je lui ai alors proposé une chaise vide - pouvant tout entendre - représentant le chef). Résultat: chacun a pu nommer la colère, exprimer son besoin, ses attentes sans rompre le dialogue. Si j'avais suivi mon impulsion première je risquais probablement de me mettre à dos, et le collègue, et son chef.*

De retour après chaque module de formation, la pratique avec le client bénéficiait d'un nouvel éclairage. C'est ainsi que progressivement ma légitimité d'accompagnant - de coach - prenait de la consistance, elle faisait sens. Aujourd'hui encore j'exerce le coaching interne dans le cadre de l'Association précédemment évoquée: en plus d'assurer un lien de communication entre management et employés, ma pratique constitue un canal pour transmettre à la direction le climat du terrain, les questions soulevées et mettre en relief les situations de crise, tout cela dans le respect de la confidentialité. Aujourd'hui, la capacité initiale d'accueil des collaborateurs en difficulté s'est enrichie de l'offre de coaching individuel principalement et de groupes. Cette casquette de représentant du personnel garantit une grande indépendance par rapport au management en terme de confidentialité dans l'exercice du coaching. Notre règlement de l'Association, co-signé par la Direction, tient lieu de code de déontologie incluant le respect de la confidentialité et nous autorise à assurer notre mission tout en respectant la culture d'entreprise et les objectifs.

## **2.2 Progression et évolution de la complexité**

*À ses débuts, le coach interne pionnier est en terrain vierge (...) il doit poser les bases de la déontologie en interne (...) différencier le coaching des autres démarches d'accompagnement et rechercher la cohérence avec les orientations politiques (Annick Richet, 2005, p46).* Comme "coach défricheur" j'ai été amené à dégager le chemin pour implanter ce projet. J'empruntais une voie inhabituelle dans l'entreprise. La démarche dans son ensemble nécessitait une progression prudente car le contexte n'est pas bienveillant par défaut. À chaque étape, il s'agissait d'observer, négocier pour faire adopter la nouveauté, prendre du recul, s'ajuster à l'évolution des besoins et surtout construire un mode de fonctionnement adapté au cadre que l'entreprise impose.

L'expérience ainsi acquise s'ajustait avec cohérence aux besoins et difficultés exprimés par mes clients. Des repères sécurisants se sont déployés: entraînement à l'attitude d'awareness, observation du déroulement du cycle du contact, conscience de ce qui se joue dans la relation, appui sur ce qui émerge dans l'ici et maintenant de la séance. Ma confiance s'est progressivement affirmée. J'ai aussi acquis la foi dans les ressources de mes clients, permettant l'engagement de chacun dans le processus de changement.

## **2.3 Crédibilité et confiance par l'awareness**

Le sentiment de confiance est un allié au quotidien et un sésame précieux pour la phase de mise en chantier d'une activité de coaching en interne.

J'ai fait le choix d'oser la confiance en moi et mon projet, cherchant à dépasser mes doutes, mes peurs. J'ai donc présenté mon projet de coaching interne au management. Mes arguments reposaient sur assez peu d'éléments compte-tenu de ma courte expérience. Par ma posture d'awareness, je suis resté bien présent à ce qui se passait dans la relation, tout en observant le processus par une forme de méta-regard. L'échange, riche en questions, a posé les bases saines d'un partenariat à long terme.

Par la suite, l'awareness s'est imposé comme "outil" sur lequel je pouvais m'appuyer dans tous mes accompagnements. Cette posture bien ancrée dans l'ici et maintenant, dénuée d'à priori, permet à la confiance de s'installer dans une relation au client qui se construit à son rythme, même si le contexte professionnel est exigeant.

*Un travail me faisant traverser son atelier de mécanique de précision, Gilles répond de façon plus nuancée qu'à l'ordinaire à mon bonjour "en mode awareness". Je perçois l'altération et lui en fais la remarque. Je suis d'autant plus vigilant qu'un licenciement vient d'être communiqué. J'avais été inclus assez tôt dans le processus d'information par les RH. Vigilant, je voulais mobiliser tous mes "capteurs" pour vérifier l'impact sur le climat et recueillir les éventuelles réactions de révolte ou incompréhension: selon mon ressenti, il sera peut-être pertinent d'intervenir rapidement auprès des RH. Je prends un temps auprès de Gilles, à l'écoute, dans le contact, pour explorer quel est son besoin présent. Très vite j'observe des signes d'inquiétude. J'invite Gilles à explorer le message subtil de son corps. Bientôt l'objet de son angoisse est posé: Gilles craint que ce licenciement ne soit la prémisse de l'externalisation de son service. Dans un premier temps j'accueille son émotion, lui propose mon regard avec du recul et finalement vérifie si son besoin serait par exemple d'être informé des projets du management. A sa demande j'aborde la question avec le DRH, reviens avec la garantie qu'aucun plan de restructuration n'est envisagé dans son secteur. L'awareness, le contact, l'écoute ont permis d'éloigner les peurs de Gilles. Depuis, il n'hésite pas à me proposer un temps de partage et exprimer ses besoins. Il s'autorise ainsi à prendre ponctuellement, pour une séance, un peu de distance avec le contexte professionnel globalement tendu.*

Aujourd'hui je me positionne clairement, auprès du management et des RH, comme un partenaire fiable. J'agis en conscience et recherche la pertinence dans toute action avec ce qui émerge. Je mobilise mes qualités de négociation, j'ose des démarches délicates auprès d'interlocuteurs coriaces, j'affine ma capacité de me montrer sûr de moi, d'afficher mes bonnes intentions et d'engager mes compétences sociales et humaines.

## **2.4 Une posture gestaltiste au quotidien**

Au-delà des règles de base incontournables dans la pratique du métier de coach, une particularité de la posture du Gestalt praticien est que le cadre de son intervention est co-créé et non co-construit (Bruno Rousseau, 2004, qui explique: *construire renvoie à un plan déterminé alors que créer renvoie à l'élaboration de quelque chose qui n'existait pas encore. La co-construction du cadre serait établie à partir de techniques pré-existantes alors que la co-création s'établit dans le contact permis par l'absence d'objectif et de technique pré-définis*).

Présence engagée, relation dans le contact avec le client, exploration de ce qui se passe dans l'ici et maintenant, travail avec la dimension corporelle et les ressentis... La Gestalt est bien présente dans mes séances. Cette posture habite toutes mes activités professionnelles. Elle m'aide à aller à l'essentiel sans trop me disperser. Ce gain d'efficacité me permet de mener de front mon travail de technicien (instrumentiste, responsable de la calibration des appareils de mesure de notre centre de développement au sein de la multinationale Nestlé, géant des produits alimentaires) et le coaching. J'observe que la bonne qualité de mes relations professionnelles construit

ma crédibilité aux yeux du management et des collaborateurs. Ainsi je me sens légitime comme coach et j'ose ménager du temps pour pratiquer.

## **2.5 Préparer la pérennité**

Maintenant que le coaching interne est en place et reconnu, il est temps de planifier la pérennité, trouver et former une relève et en assurer la supervision.

En collaboration avec le management, nous devons formaliser le concept par un document de référence, adopter un code déontologique, planifier un projet de formation.

*Un coaching interne de qualité dans une grande entreprise ne peut s'installer de manière complètement spontanée et aléatoire* (Annick Richet, 2005, page 65). Une démarche de détection de talents doit se mettre en place, avalisée par les RH. La vocation des candidats évalués aboutira à une sélection. De la qualité de cette étape dépendra la viabilité du projet.

Depuis peu j'ai initié un processus de détection au sein même de la représentation du personnel. Progressivement, j'invite les personnes manifestant des dispositions à s'impliquer avec moi en co-animation dans certains accompagnements: lorsqu'un cas me paraît au premier abord peu complexe, j'explique au client notre volonté de former des futurs coaches et de permettre à ceux qui manifestent de bonnes dispositions de pratiquer. Serait-il d'accord d'accueillir une personne pour co-animer avec moi ?

## **3. Mode d'intervention ajusté au besoin**

Dans le contexte précis de mon expérience, je peux répartir les demandes de coaching dans quatre domaines d'interventions spécifiques que je vais illustrer avec quelques exemples.

### **3.1 Le coaching de l'employé**

Par ma profession, je suis souvent présent dans les unités opérationnelles. Cette proximité avec les collaborateurs favorise probablement les contacts et les circonstances pouvant déboucher sur une demande de coaching. Il est fréquent qu'une démarche naisse d'une rencontre informelle dans les couloirs de l'entreprise. À cette occasion je peux déjà décrire le cadre proposé: garantie de confidentialité, discrétion, aucune démarche hors du coaching sans l'accord express de la personne.

L'engagement formel de la personne de s'impliquer avec moi pour un coaching fera office de contrat. Le rythme des séances sera discuté : soit nous convenons d'un rythme régulier, soit les rendez-vous sont librement demandés par le client lorsque le besoin est présent. Cette flexibilité permet de minimiser l'impact sur les activités professionnelles.

J'ai constaté un effet intéressant dans la formule libre: le client digère, expérimente, cherche à avancer par lui-même avant d'initier une séance. Dans ce cas, une figure est déjà bien présente et la demande souvent précise, ce qui autorise d'entrer rapidement dans la séance.

*Je dois rencontrer Nathalie pour une question administrative. Je demande comment elle va et sa réponse évasive m'invite à m'intéresser aux raisons de son manque d'entrain visible. Je lui partage qu'un collègue m'avait fait part du contexte difficile que son équipe semble vivre avec son chef. Nathalie est rassurée de constater qu'elle n'est pas seule avec son problème. Elle me demande si nous pouvons nous rencontrer pour une séance. Nous nous rendons immédiatement disponibles pour nous retrouver dans le local-cabinet mis à ma disposition. Un vrai coaching a pu commencer au juste moment, alors que Nathalie était peut-être en passe de se démotiver et donc de renoncer à s'investir alors que son groupe affronte la phase cruciale d'un projet.*

### 3.2 Le coaching du cadre

Des interventions de coaching externe sont prévues par l'entreprise lors de réorganisation de l'organigramme ou de bilan de carrière en vue de promotion. Les occasions d'accompagnement de cadres en interne répondent principalement à des dysfonctionnements dans leur équipe ou lorsqu'une restructuration les concernant est mal vécue. Parfois le client cherche à réorienter sa carrière, d'autres fois il est confronté à un plan d'évaluation de ses compétences.

Le cadre qui s'engage avec moi se trouve souvent dans une situation qui le dépasse. A ce stade, il craint une intervention corrective du management et tente de l'éviter. Le travail en coaching interne touche ses croyances, ses systèmes de valeurs, les doutes quant à son propre potentiel. Par ma posture je vais m'impliquer dans la relation, favoriser l'expérimentation avec le client jusqu'à l'émergence d'un paradigme nouveau qu'il pourra exploiter. Il abordera la réalité avec un regard neuf, ce qui était inimaginable auparavant, tout occupé qu'il était à se dépasser dans la course à ses objectifs.

*Le plus souvent, c'est le cadre lui-même qui me contacte, informé par le bouche à oreille. C'est le cas de Céline. Cheffe d'un groupe, elle affronte depuis quelques mois une masse insoutenable de responsabilités. Son chef de département est en arrêt maladie. Il a abandonné à Céline la responsabilité de reprendre les rênes d'un secteur qu'il a laissé à la dérive. Très qualifiée, Céline s'est impliquée sur tous les fronts, réorganisant le département et proposant un cadre commun à tous les groupes. Elle s'est épuisée. Par réaction, se croyant incompétente, elle fournissait encore plus d'efforts. Trop exigeante envers elle, elle attendait le même engagement de ses collaborateurs. Les relations se sont tendues tout autour d'elle, son stress était contagieux. Un matin sans raison, elle s'est levée avec la conviction qu'elle ne recevait pas de reconnaissance de l'entreprise. Un abattement extrême s'est emparé d'elle. Arrivée au travail, se trouvant totalement inopérante, elle m'appelle pour une rencontre en urgence. J'abandonne séance tenante mes occupations et la reçois dans mon local d'accueil. J'observe alors ses messages corporels (signes de respiration presque absents, affaissée sur sa chaise, son regard croise le mien en un éclair et se replie sur ses mains, visage pâle avec quelques zones roses aux tempes, j'ai la sensation que son corps dégage comme un parfum minéral ou de poussière ancienne). Je lui laisse le temps de se poser, en silence. Progressivement son regard revient à moi et un inspir, encore discret, semble apporter un peu de vie à son visage. Je lui partage combien je suis touché de ce que j'observe d'elle et l'invite, à son rythme, à poser quelques mots sur ce qu'elle est en train de vivre. Cette façon empathique de l'accompagner semble représenter pour elle un appui sécurisant sur lequel elle dépose progressivement ses*



*besoins, exprime sa souffrance et peut affirmer combien il lui est impossible de continuer ainsi.*

*Avec son accord, nous obtenons une rencontre avec le service santé et les RH. Avec beaucoup de respect, Céline est invitée à rentrer à la maison et s'assurer d'un suivi médical.*

*A son retour, elle me demande un coaching pour l'accompagner dans cette phase délicate. Elle doit se reconstruire et reconstruire la relation à son environnement. Nous avons alterné nos séances de coaching avec des rencontres avec notre service de santé.*

*Cette démarche sur deux fronts a permis à Céline de sortir de la phase de fragilité, réinventer des repères et soigner les liens mis à mal.*

### **3.3 La médiation**

Lorsqu'une situation se dégrade au point d'impacter la relation aux proches, une médiation peut être envisagée. Pertes de repères, crises personnelles et de groupe, conflits, absentéisme, présentéisme, non atteinte d'objectifs trop ambitieux.

Une médiation est possible lorsque les deux parties acceptent de se rencontrer selon des conditions préalablement négociées et mutuellement acceptées. Le coach est le garant du cadre et le moteur du processus. Selon son expérience, il aura recours à des outils de communication tels que la reformulation de ce qui est exprimé et la vérification de ce qui a été compris. L'important étant de s'assurer que chacun comprenne le juste sens de ce qui est dit.

*Marie et Aurore sont atteintes dans leur santé car la relation avec leur collègue commun Daniel est toxique. Suite à leurs absences répétées, le service santé intervient et fait appel à mes services car la situation est figée. Marie et Aurore refusent que les RH soient impliqués et se sentent incapables d'en parler à Daniel.*

*Une première rencontre a lieu : Marie et moi (Aurore étant en arrêt maladie). Marie décrit la situation, ses souffrances, la haine qui s'installe, le management inopérant, les frustrations. Elle est désespérée, ne sait comment s'en sortir et pourtant elle bloque dès que la suggestion d'en parler plus loin est évoquée.*

*J'observe alors mon propre ressenti: je découvre un poids, qui pourrait s'apparenter à de l'angoisse, à la hauteur de mon plexus. Je décide de lui exprimer ma sensation d'être également bloqué. En effet, comment la situation pourrait-elle avoir une chance d'évoluer sans qu'un élément nouveau n'apparaisse: les chefs ne savent rien du conflit, Daniel lui-même n'imagine pas qu'il est au centre de toutes ces souffrances. Elle n'a pas d'autre ressource que celle de se réfugier en tombant malade.*

*Lors de la séance suivante, Aurore est présente, je propose de dépasser le sujet des souffrances pour aller un peu plus découvrir leur environnement. Au-delà du conflit, comment les relations se vivent-elles avec les autres collègues, avec le management, avec les autres services. Le doute, la méfiance et le repli semblent être leur fonctionnement privilégié. Notre travail s'oriente progressivement sur la confiance en soi et aux autres. Cette piste apporte finalement du nouveau: je suis autorisé à approcher le directeur RH afin de l'informer de la situation. La condition est qu'il ne fasse aucune démarche de sa propre initiative. Une nouvelle séance est prévue pour entendre mon*

*feed-back de la rencontre. Tout s'est bien passé, aucun danger n'est à craindre et la confiance peut s'installer.*

*Les conditions favorables à une médiation se mettent progressivement en place: Daniel, l'autre acteur du conflit, est enfin invité dans le processus. La médiation commence.*

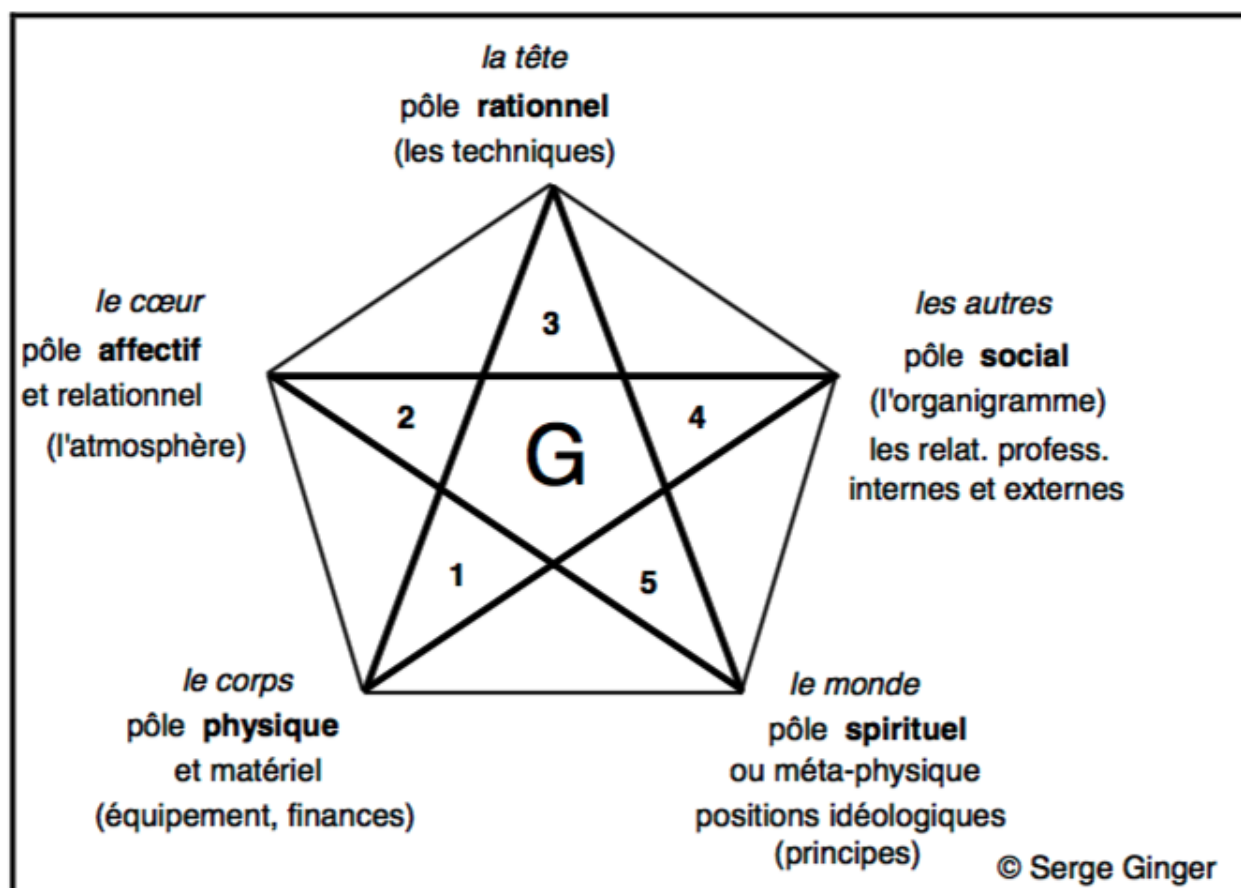
La succession de contacts constitués autour de mes clientes a permis d'exposer leur problème dans l'environnement en toute sécurité et d'y construire de la nouveauté, d'opérer un ajustement créateur là où les peurs figeaient tout. L'idée de recourir à des partenaires identifiés dans le cadre confidentiel du coaching a fait son chemin. J'y reviendrai en parlant de réseau éphémère.

### **3.4 Coaching avec une vision de santé globale**

*La santé est décrite comme un état équilibré entre mental et corps en vie. En Gestalt-thérapie chaque homme est la mesure de sa propre normalité, et la santé est la possibilité de créer sans cesse des normes propres à chacun en affirmant sa singularité et sa différence (Chantal et Gonzague Masquelier, 2012, page 213). Dès lors, pourquoi ne pas transposer la recherche de l'équilibre dans le domaine du travail, avec la multitude de singularités en présence? L'organisation, pour un intervenant gestaltiste, peut être représentée par les paradigmes du pentagramme de Ginger qui évoque l'idée de "socio-Gestalt" (Serge et Anne Ginger, 2003, page 206). Une vision holistique des interventions en entreprise permet d'aller visiter ces 5 axes lors des accompagnements. En effet, il s'avère pertinent d'observer avec mon client (individuel ou groupe) comment interagissent les multiples domaines: atmosphère et relations, le développement, les techniques, structure et responsabilité sociale de l'entreprise, les valeurs et la culture d'entreprise, équipements, mobilier et machines. Le pentagramme de Ginger ci-après illustre toutes ces dimensions.*

*Bernard est révolté. L'évaluation de performance que son nouveau chef vient de lui communiquer ne répond pas à ses attentes: habituellement aucune demande d'amélioration ne lui est suggérée. Ici, plusieurs points mettent en figure des pistes qu'il est invité à suivre pour se mettre en phase avec les attentes de son chef.*

*Avec lui nous nous arrêtons sur tous les sujets qui fâchent. Progressivement au fil des pôles visités, une compréhension émerge: ses chefs précédents n'ont jamais osé nommer ses lacunes, l'enfermant dans une voie - peut-être confortable - sans remise en cause ni potentiel de développement. Bernard découvre une nouvelle conscience de son être au monde dans le travail en visitant son environnement matériel, relationnel, avec un regard neuf. L'environnement revisité se présente aujourd'hui potentiellement motivant car Bernard sait que son chef lui donne les moyens d'évoluer avec un message clair. Il s'est réapproprié des valeurs importantes pour lui dans cette phase de changement.*



#### 4. Construire d'abord ma posture de coach

Au gré des expériences vécues, une conviction s'est imposée : une formation au long cours accompagnée d'un travail en profondeur sur soi constitue une base solide, une ressource précieuse dans laquelle puiser lorsque la complexité s'invite. Il s'agit de se positionner avec une vision à long terme, en devenant soi-même un repère offrant au client une forme de cohérence, une surface d'appui. Le client attend de son coach qu'il soit fiable. Il pardonnera un mauvais choix, une erreur d'appréciation, mais pas une impression de trahison. C'est là que la confiance du coach en sa posture sera primordiale: dans la mesure où cela servira au travail, il osera confronter, provoquer à bon escient, amener le client à dépasser certaines résistances tout en restant aligné, en awareness de ce qui se vit là dans la séance.

##### 4.1 Etablir des repères, avant d'entrer dans le projet

Je crois qu'une activité de coaching en interne ne peut se concevoir que si elle est légitimée par le système dans lequel elle s'inscrit. Avant d'en arriver à ce stade de reconnaissance par le management et les collaborateurs, une démarche de construction de projet est un préalable pour le moins nécessaire. Au début, le coach défricheur devra investir une grande énergie à sens unique et construire sa crédibilité.

Déjà à ce stade, il est bon de suivre une supervision: la base du projet doit reposer sur des repères solides. Prendre du recul et poser un autre regard sur la pratique va enrichir

la progression du projet. Ainsi, le partage des expériences, l'expression des doutes et des questionnements seront autant de sources d'apprentissage. Ce temps de réflexion est source de créativité et façonnera progressivement sa propre éthique.

#### **4.2 Aménager de la place pour la liberté de mouvement**

En décidant de me lancer dans le projet de coaching interne, j'ai aussi choisi de ne pas suivre le chemin de la facilité. Il est rapidement clair que les objectifs que me fixent mes chefs pour mon poste de technicien auront la priorité. Je vais aussi vouloir engager de l'énergie dans le coaching, faire reconnaître mon projet comme une offre complémentaire aux supports existants (recours aux RH, à l'infirmière du travail, à la ligne téléphonique anonyme mise à disposition des collaborateurs). À moi de m'organiser. D'abord j'en parle à mon chef. Il me fait confiance: Pour autant que les objectifs fixés sont atteints, je peux consacrer le temps nécessaire en fonction des besoins ponctuels. Il dit comprendre les bénéfices qu'il peut espérer pour son groupe avec la perspective d'avoir sous la main un modérateur de tensions ou un facilitateur pour la communication. J'ai trouvé des astuces pour ménager du temps consacré au coaching, tout en m'investissant dans ma carrière. Je fais coïncider les séances avec les pauses et profite de chaque opportunité. J'utilise la souplesse que permet un horaire flexible: les journées s'allongent selon les besoins de coaching. Dans la journée, je reste en posture d'accueil, de vigilance, de disponibilité: "branché" coaching. Mes collègues doivent sentir cette disponibilité dans nos relations: ainsi ils se sentent très libres de partager spontanément les écueils qu'ils observent dans la pratique de leur mission. Généralement la discussion en reste au stade de simple échange, parfois nous convenons d'un rendez-vous pour approfondir, d'autres fois il est évident qu'il y a urgence et nous arrêtons tout pour immédiatement initier une séance de coaching dans le local discret et isolé que j'ai obtenu pour en faire mon cabinet.

Un atout du coach interne est d'être présent dans le terrain, au quotidien. Il est familier du fonctionnement, des habitudes, des procédures, des codes internes. Encore faut-il pouvoir jongler avec les priorités tant professionnelles que de coaching. Le travail de coach s'accompagne d'ajustements créateurs dans l'organisation. Nécessitant parfois de sortir de sa zone de confort.

Une telle mobilité est possible lorsqu'elle est admise par le chef, les collègues et les RH. Cette adhésion constitue la légitimité du coach. Il est judicieux d'en parler ponctuellement avec les concernés pour réactualiser leur accord. Il est primordial que l'entourage soit d'accord de s'accorder aux particularités d'un poste partageant une activité de coaching. Un sain équilibre entre la posture de coach et la réalité d'être un employé comme un autre est possible. J'ai l'impression d'avoir gardé des relations de camaraderie saines, détachées de mon image de coach. Mais je remarque, il est vrai, que je mets de la modération sur certains éclats que j'aurais facilement laissé échapper avant d'être coach. Je fais la même observation dans ma vie de tous les jours.

#### **4.3 Respectueux du système et indépendant**

Vivre dedans et pourtant indépendant. Le coach interne se différencie de l'externe en ceci qu'il vit le quotidien, il est acteur permanent dans le cœur de l'entreprise. Selon son

style de travail, il peut alléger voire laisser de côté certaines procédures auxquelles doit se plier le coach externe (Séance tripartite, rédaction et négociation d'un contrat avec objectifs, résultats attendus, montant des honoraires).

Effectuer un va-et-vient continu entre le vécu des coachings (image du terrain) et le changement voulu par l'entreprise (évolution de l'environnement et des objectifs) est une gymnastique qui permet de respecter mon contrat professionnel et m'investir pleinement auprès de mes clients. Compléter ma vision en restant connecté au terrain va affiner ma perception et m'aidera à détecter l'émergence de dysfonctionnements ou ajuster l'accompagnement au changement. Cette mobilité est facilitée par la capacité de créer du lien, la conscience des relations organisme/environnement, l'intuition et le recours régulier à l'awareness.

Un élément m'aide beaucoup pour me permettre de rester dans le contact du terrain et avec un maximum de collaborateurs: c'est ma fonction de technicien responsable du service de calibration des instruments de mesure. Ces appareils se trouvent partout: dans des laboratoires, la gestion des énergies, la surveillance des installations et le suivi des paramètres de production de produits, la sécurité des personnes, le suivi de la qualité alimentaire, dans les mesures d'impact environnemental. Notre centre de développement emploie environ 600 personnes qui utilisent peu ou prou 2500 instruments qu'il s'agit d'étalonner et maintenir en parfait état. Ainsi, je suis habilité à travailler dans tous les secteurs et j'ai naturellement l'occasion de porter mon attention sur l'évolution du climat de l'ensemble de l'entreprise.

#### **4.4 Reconnaissance non formelle**

Sachant que le projet est initié par le coach lui-même, il est raisonnable de ne pas s'attendre à une marque de reconnaissance immédiate et spontanée de la part du management. Pourtant, au fur et à mesure que mon projet avançait, l'impact de mes activités a généré une forme indirecte de reconnaissance.

J'ai pu observer notamment une attitude d'accueil, un regard de complicité bienveillante chez mes anciens clients, les autres collègues, les RH et les managers. Ce qu'ils voient en moi désormais, c'est d'une part ma fonction de coach au sein de l'entreprise et d'autre-part, plus spécifiquement pour eux-mêmes, la possibilité de pouvoir librement recourir à mes services en cas de besoin.

Pouvoir exercer sans barrières, bénéficier de la confiance en mes activités, m'autoriser une large liberté d'intervention, prendre le temps nécessaire sur les heures de travail et avoir portes ouvertes partout sont pour moi les marques d'une réelle reconnaissance: je me sens légitimé dans ma pratique.

Une autre marque de reconnaissance non négligeable a été d'obtenir des RH une participation pour le financement de cours.

#### **4.5 Un humanisme en figure, la marche des affaires en fond**

Le coach interne accompagne un être humain qui investit au travail une part importante de sa vie. Il intervient à sa façon, avec son bagage, sa personnalité, ses valeurs et ses croyances.

Comme coach gestaltiste, quelle que soit la demande du coaché, je porterai une attention particulièrement attentive à la frontière contact avec son environnement. Pour moi, la demande du client sera un reflet de son être au monde soumis aux données existentielles. Que le client soit fragile, révolté, en rupture, je suis là pour lui. Le cadre sécurisé du lieu d'accueil sera la garantie inconditionnelle que rien de ce qui se vit dans la séance ne transpirera au-dehors.

Ma relation de coaching avec le client ne fera pas l'impasse d'une fine conscience du contexte. En tant qu'employé, bien présent dans le terrain, j'aurai quelque facilité à aiguïser ma conscience du contexte du fait même que je suis potentiellement un observateur et un acteur dans l'entreprise au même titre que mon client. Tous les deux nous sommes soumis à la même culture, la même vision, les mêmes règles, les mêmes pressions du marché. Comme coach je fais une immersion dans l'intimité du client sous absolue confidentialité, tout en adoptant une posture éthique en regard de l'organisation. Cet équilibre est de ma responsabilité de coach. Je dois savoir et comprendre ce que je fais, pour qui, pourquoi et pour quoi.

#### **4.6 Oser l'éphémère dans le changement**

Aujourd'hui tout va très vite, dans le monde en général. Nous assistons à une course à la performance, à l'efficacité, à la nouveauté. L'entreprise doit répondre à l'objectif vital de rester concurrentielle.

L'Homme plongé dans ce milieu n'a pas le choix, il doit adapter ses capacités et sa créativité au rythme imposé.

Comme coach interne je n'ai pas le choix non plus : je dois – d'autant plus - être à même d'ajuster mes interventions aux exigences du changement. Par un suivi en supervision, je trouve des ressources pour maintenir la juste distance, prêt à m'engager dans le contact avec mes clients en quête "d'appui sur", momentanément empêchés "d'aller vers": car rien n'est acquis sur le long terme. Certains se sentent dépassés, sans repères, en crise. Il n'est donc pas surprenant de constater l'émergence de souffrances d'un type nouveau. L'un décroche et sombre dans la dépression; l'autre surperforme et brûle ses ailes; celui-là induit de la toxicité dans ses relations, harcèle, agresse pour ne pas subir; un autre fuit et tombe dans l'accoutumance de produits toxiques.

Pour ces victimes de l'efficacité à outrance, la Gestalt s'est révélée être une ressource pertinente et adaptée. Le coach accueille ce qui émerge dans le contact avec son client, sans projet défini, sans intention. Être Présent avec lui, auprès de lui, en s'interrogeant sur le "comment" de l'accompagnement au changement, au lieu de s'arrêter au "pourquoi" de la situation est une attitude offrant des pistes nouvelles, suscitant la créativité et les idées. Le lieu du coaching devient laboratoire d'expérimentation, susceptible d'accompagner et sécuriser la mise en œuvre des nouveaux choix.

*Christophe, par mail, demande un rendez-vous en insistant sur son besoin de confidentialité. Le choix de ses mots suggère qu'il se sent menacé. Très rapidement nous nous retrouvons. Pour plus de discrétion il a préféré être reçu en fin de journée dans mon cabinet (que j'ai choisi discret, au sous-sol d'un bâtiment abritant des laboratoires). Agité, il commence "j'ai eu un éclat violent avec mon chef. Je n'ai pas résisté et lui ai crié tout ce que j'avais sur le cœur (total désaccord sur un projet qui lui tient à cœur), je suis persuadé que je vais me faire virer! "*  
*J'accueille son angoisse, l'invite à se poser dans le silence, prendre conscience de sa respiration, de me partager ensuite - s'il est d'accord - l'émotion ou l'image qui lui vient. "Je me sens acculé face à un mur sombre, énorme. Au-delà de ma peur, je sens que tout est noir en moi". Progressivement, délicatement, nous voyons ensemble comment il pourrait aborder différemment la relation à son chef, trouver un nouveau mode d'expression de ses besoins tout en rendant le dialogue possible. En fin de séance, je lui propose de fixer lui-même notre prochaine rencontre. Le lendemain je reçois son rendez-vous, avec en titre "ensemble vers le soleil".*

#### **4.7 Travail sur soi et solide formation, préalables incontournables**

Sur quoi m'appuyer pour chercher à savoir et comprendre ce que je fais, avec quelles valeurs, quels sens m'animent ? Qu'est-ce qui me donne l'assurance d'être apte à m'investir et exercer ma responsabilité ?

Un travail sur soi consolidé par une formation sérieuse est un préalable important pour qui s'engage dans la relation d'aide d'abord, pour tout projet de coaching en interne ensuite.

Pour ce qui me concerne, ce cursus m'a aidé à souligner et valoriser certaines valeurs qui m'animent aujourd'hui. J'ai pu exercer mon aptitude au charisme, ma sensibilité capable d'accueil et d'écoute. J'ai travaillé ma capacité d'implication dans la relation de coaching, la posture d'awareness et ma capacité à oser "naviguer à vue" dans l'ici et maintenant.

L'évolution de l'univers du travail me concerne; je suis curieux, j'observe. Je contribue à l'accompagnement au changement avec une posture de non jugement dans l'accueil, invitant à la responsabilité individuelle.

#### **5. Le réseau éphémère, un étayage sécurisant**

Le respect de la confidentialité protège le contenu de la relation de coaching. Cette sécurité pour le client rend parfois délicat le recours à de l'aide hors du contexte de coaching. Il m'est arrivé de devoir renoncer à une ressource extérieure pouvant profiter au coaching simplement parce qu'il m'était interdit de mentionner le nom du client.

En étudiant cette question dans le contexte de mon entreprise, j'ai entrevu une piste qui respecte la confidentialité du coaching et permet une ouverture aux ressources qu'offre l'environnement.

Par la mise en place du concept de réseau éphémère, je propose au coaché un ancrage sécurisant au sein de son environnement. Une assurance qu'il pourra s'appuyer sur des repères sains, choisis et fiables, dans un temps limité et organisé.

*Reprenons le cas de Marie et Aurore qui m'avaient demandé de conduire une médiation.*

*La situation avait pu évoluer grâce à leur décision d'accepter de s'ouvrir à l'environnement de façon sécurisée. Elles ont choisi de faire confiance.*

*Un processus de médiation a démarré après quelques aller-et-retour entre elles, le DRH puis avec le chef du département concerné, finalement avec Daniel. A chaque étape, la démarche que j'effectuais résultait d'un accord formel de Marie et Aurore. Le respect de ces conditions, en suivant un rythme adapté à l'évolution des séances, a permis de poser les bases d'une situation acceptée par toutes les parties, Marie, Aurore et Daniel. La confiance a été retrouvée. A tel point que c'est à leur demande que le chef de département a accepté d'être impliqué comme co-médiateur. En fin de médiation, une "charte relationnelle" a formalisé les termes convenus.*

L'idée d'approcher les potentielles ressources de l'environnement autour de la relation de coaching s'est imposée suite à cet accompagnement. L'entourage d'une personne en coaching peut représenter une source à ne pas négliger, à condition de prendre toutes les mesures de protection de la confidentialité. Le concept de réseau éphémère s'est progressivement enrichi d'expériences encourageantes pour finalement devenir un projet concret.

### **5.1 Une ouverture consciente et contrôlée de la confidentialité**

Le coaché est conscient qu'il s'expose lorsqu'il fait le choix délibéré d'ouvrir la confidentialité à des personnes de confiance. Il offre à son environnement de la visibilité sur son vécu - attitude plutôt inhabituelle dans une entreprise - tout en maintenant un contexte de sécurité offrant la confiance en un soutien ferme, *confiance qui proviendrait de l'expérience précédente... assimilée... accomplie* (Franck Bournois, Bruno Rousseau, 2013, page 60). Cet "aller vers" sera travaillé avec le client. Il va constituer sa propre stratégie d'exploration. *Accompagner la résistance plutôt que la combattre* (Chantal Masquelier-Savatier, 2008, page 71) aidera à s'ouvrir à l'imprévu. Plus concrètement, comment le lien dans l'ouverture va-t-il opérer à la frontière-contact? Comment sécuriser pour mon client le dévoilement à d'autres, de ce qu'il exprime, ressent, expérimente, permettant d'aller à terme vers plus de confiance ?

Progressivement, le client va oser inviter l'environnement dans le processus de son propre coaching. Nous pouvons ainsi, avec le plein accord du client, impliquer un ou plusieurs référents extérieurs – personne de confiance, modèle, partenaire - pour former un réseau relationnel en périphérie du travail de coaching. Pour le coaché, cette extension permettra d'expérimenter son rapport à l'environnement. Les membres de ce réseau, de par leur seule existence, deviendront de potentiels acteurs du changement en cours. Ils sont formellement soumis au respect de la confidentialité. Le réseau restera actif aussi longtemps qu'il est pertinent de le maintenir. Limité dans le temps, adapté au besoin de l'ici et maintenant du coaching, il est un réseau éphémère.



## **5.2 Recréer des liens mis à mal**

Le réseau éphémère s'est montré ajusté dans des situations de retour après burnout et de harcèlement. Le client est alors en repli face à un environnement potentiellement dangereux. Pour lui, un retour à la confiance se construira par la réappropriation du contact à l'environnement. Les étapes du cycle du contact seront alors abordées à son rythme, au fil des résistances en action.

Petit à petit, le client osera expérimenter le contact au travers de personnes mises dans la confidentialité. Cette ouverture aidera le client à envisager l'étape délicate de sa réinsertion dans un contexte professionnel dont la toxicité ne représentera plus la figure principale.

## **5.3 Limites du coaching : proximité et conflits internes**

Le bon sens et l'éthique personnelle du coach délimitent le juste cadre pour entrer en matière en vue d'un coaching. Le coach en interne est naturellement soumis à la probabilité d'une demande d'accompagnement dans son proche environnement. C'est là qu'il est important de savoir jusqu'où un travail peut être engagé. Il m'arrive parfois d'être sollicité par un proche collègue: je vais l'écouter, partager mes observations, émettre des suggestions. En revanche, je ne vais pas entrer dans un coaching proprement-dit. Lorsqu'une demande de coaching aborde des situations où je suis concerné, ma posture sera la même : je mettrai ma casquette de collègue que l'on consulte pour mon expérience et ma vision de la situation, non plus celle de coach. Je n'accepterai pas de coacher des collègues trop proches ou des collègues avec lesquels je pourrais être impliqué.

Le recours à un réseau éphémère simplifié est toutefois imaginable: je peux alors proposer mes services pour mettre en relation et aider à maintenir de la dynamique entre les divers acteurs.

Dans de tels cas il est bon d'avoir un alter-ego formé au coaching qui peut prendre la relève.

D'autres ressources peuvent être explorées lorsque le besoin de coaching n'est pas trop complexe: RH ou service santé. De grandes entreprises offrent parfois des services téléphoniques externes, tenus au secret, susceptibles de conseiller et diriger vers des adresses spécialisées. De mes observations dans mon unité, le coaching externe est envisagé principalement en développement de carrière ou team building.

## **5.4 Gérer le risque d'ajuster la confidentialité**

C'est sur ce point précis que le concept de réseau éphémère exige le plus de vigilance. Lorsque le coaching se limite aux deux protagonistes, le client et le coach, l'éthique de ce dernier sera le garant que rien ne filtrera au-dehors.

Lorsque le client accepte d'ouvrir le cadre de l'accompagnement à de nouvelles personnes (qu'il aura choisies dans le cadre du processus de notre travail), la question du risque de fuites se pose. La confiance envers les membres du réseau doit pouvoir être suffisamment forte. Cette confiance sera acquise par une préparation méticuleuse du nouveau membre du réseau. Celui-ci s'engagera formellement à respecter le besoin

de sécurité de mon client. Ce travail en amont doit impérativement avoir lieu. En cas de doute sur la qualité du contact, je n'hésite pas à renoncer (je ferai progressivement part de mes observations à mon client. Finalement, c'est bien lui qui dira stop s'il a le moindre doute). Nous chercherons alors d'autres pistes plus fiables avec mon client. C'est toujours lui qui se sent prêt à accorder sa confiance, une confiance réaliste basée sur des signes objectifs. Sans son accord, rien ne sera entrepris.

Mon expérience montre que le nombre de personnes ressources reste plutôt restreint. Nous retrouvons souvent les partenaires qui, par leur fonction professionnelle sont d'office pressenties. Il s'agira obligatoirement de vérifier si la personne est prête à collaborer, ceci pour toute nouvelle situation. Il est important de bien s'assurer - auprès du nouveau partenaire potentiel et des autres membres du réseau – que chacun est prêt à engager sa responsabilité envers mon client. La confidentialité représente parfois l'ultime sécurité pour le client, ne jouons pas avec ce refuge.

## 5.5 Responsabilisation des membres du réseau

Avec le recul j'observe que ce point, au-delà du coaching lui-même, mérite une attention particulière. Approcher une personne pressentie pour intégrer un réseau est une étape résultant du coaching: le client a fait ce choix parce qu'il est au clair avec ce qu'il vient expérimenter dans la nouveauté. Il doit pouvoir fonder sa confiance sur les qualités des membres du réseau: respect, éthique et engagement. La démarche est d'autant plus sensible lorsqu'il s'agit de contacter un chef ou les RH : la crainte de la hiérarchie se manifeste souvent lorsque nous accompagnons une personne fragilisée ou confrontée à des difficultés liées à la motivation et au doute. Ces personnes ressources, qui ne sont pas des coaches, partageront leur vision de la situation, pourront offrir un éclairage nouveau sur certains éléments, nous feront peut-être bénéficier d'une expérience qui leur est propre.

### *Vignette:*

*Marine m'avait demandé un coaching dès son retour au travail après une longue absence due à un épuisement professionnel. Elle progresse de façon réjouissante, sa confiance reprend le dessus, elle ose des initiatives, prend des mesures pour se protéger du risque de rechute. Nous avons abordé en quoi son chef a contribué, selon elle, à l'atteinte à sa santé. C'est ce moment que choisit son chef pour me consulter! Il se sent désemparé car il sent Marine encore fragile et veut éviter d'être maladroit. Il ignore la démarche de coaching de Marine.*

*Le déroulement du coaching prend une nouvelle orientation lorsque dans la séance suivante j'apprends à Marine l'initiative de son chef. Un travail sur la confiance s'opère. Elle expérimente la relation à son chef par des mises en situation. Elle clarifie ce qu'elle peut attendre de lui, comment oser exprimer son besoin de se protéger et évoquer son désir de changement dans son environnement de travail. Elle se sent bientôt prête à ouvrir le champ du coaching à son chef : ne se sentant pas encore assez sûre d'elle, elle me demande de le contacter. Nous décidons comment je vais l'aborder en soulignant l'importance de la confidentialité qu'il devra garantir, et décidons ensemble ce que je pourrai lui confier des attentes de Marine.*

*D'abord surpris d'apprendre l'existence du coaching, le chef s'engage à assurer Marine de son aide pour une saine réinsertion dans le groupe. Il se dit prêt à revoir les objectifs*

*et ajuster sa posture de chef. Il s'engage à maintenir le contact avec moi pour partager comment il vit cette phase délicate et recourir à mon soutien en cas de difficulté.*

## **5.6 Comment communiquer sur les réseaux éphémères**

Dans la pratique, lorsqu'un réseau est en place, j'évite d'en parler hors contexte: seuls le client et les partenaires inclus dans le réseau sont sensés connaître son existence. Il arrive toutefois que le client lui-même partage son expérience avec ses collègues. Par la magie du bouche-à-oreille, des retours me parviennent. Je reste alors sur une prudente réserve et confirme simplement qu'une démarche d'accompagnement est en cours, sans ajouter de détails.

Les résultats intéressants obtenus au travers des réseaux éphémères ont suscité l'intérêt du management. J'ai été invité à en présenter le concept. Depuis, plusieurs occasions m'ont été données de présenter la démarche, tant en interne (jusqu'au niveau Direction Générale) qu'en externe (par exemple dans le cadre de l'Association de pairs, SR Coach)

Décrire le réseau éphémère devient une habitude lorsque je me présente lors de formations. Un exemple : inscrit à un stage sur le burnout réunissant des professionnels de la santé, j'en ai exposé brièvement le fonctionnement. Il se trouve que l'une des personnes présentes est le doyen des médecins conseils pour mon entreprise, exerçant pour une unité proche du siège. Il a clairement manifesté son intérêt, offrant ainsi une piste pour étendre le réseau éphémère à d'autres unités du Groupe.

## **5.7 Réseau éphémère pour coaching individuel**

Même si la situation implique plusieurs personnes de son entourage, le travail avec le client restera au début limité à la sphère du cabinet.

Même si les sujets gravitent autour de causes liées à l'être au monde professionnel (relation, épuisement, identité, sens...), chaque cas se révèle unique. Le recours à la Gestalt a tout son sens dans un tel contexte : nous pouvons aborder et observer les interruptions du cycle du contact, vécues au quotidien. Le cadre sécurisé de la séance encourage l'expérimentation, pose un regard nouveau sur certains modes de fonctionnement, offre un terrain propice à l'expression et la créativité. Progressivement le client prendra de l'assurance et bientôt saura s'appuyer sur ses propres ressources lorsqu'il sera confronté aux difficultés. C'est à ce stade, si la question se pose, que nous évaluerons la pertinence d'ouvrir le champ de la relation de coaching à un partenariat externe, choisi en toute conscience. L'idée de réseau éphémère m'est venue à ce point précis, lorsque le coaché manifestait une volonté d'avancer mais se sentait coincé car son environnement représentait encore une menace. La confidentialité le protégeait mais elle limitait également la possibilité d'espérer un appui extérieur. Nous avons alors progressivement co-créé l'idée de constituer un réseau éphémère, ce formidable potentiel "d'appui sur".

Comment, qui, quand, jusqu'où, quel bénéfice recherché, degré de confiance ? Ces questions sont travaillées avec le client et au final, c'est lui seul qui prendra la décision. Rien ne filtrera du cadre de la relation de coaching individuel sans son feu vert. Une fois porteur de son autorisation, je pourrai initier la phase d'approche auprès de la personne choisie. Lorsque je me serai assuré de son intégrité, je ferai la proposition de partenariat en décrivant le réseau éphémère. Quelle que soit l'issue de la démarche, je retourne auprès de mon client avec un feed-back de la rencontre. Le client choisit ou non de continuer dans cette voie. En cas d'assentiment, nous conviendrons ce que je serai autorisé à partager avec le nouveau partenaire. Celui-ci va peut-être amener des éléments nouveaux qui seront déposés dans le champ du coaching avec mon client. L'objectif n'est pas tant d'attendre des actions concrètes du réseau, mais d'exploiter la représentation de l'environnement et d'aller voir comment le client apprendra à s'ouvrir à la nouveauté, à oser s'exposer. D'avoir accepté de mettre quelqu'un au courant de sa situation est en soi un pas vers le changement. Ce mouvement est rendu possible car nous savons que la personne ressource adoptera à priori une attitude de non-jugement, avec la garantie de confidentialité. Par cette mise en confiance, le coaché abordera la nouveauté, affinera sa perception de l'environnement et potentiellement obtiendra un éclairage nouveau sur la situation. Lorsqu'il deviendra pertinent d'ajouter encore une personne au réseau (susceptible d'apporter une polarité complémentaire, par exemple santé, réseau professionnel, sécurité, autorité, juridique, etc.), le processus sera identique: je me pose en courroie de transmission pour construire le contact, nous validons la confiance, j'invite à l'engagement. Le respect de la confidentialité reste au centre de la préoccupation. Le contact entre mon client et la personne du réseau n'est pas direct, je fais la navette, transmets les demandes, retransmets les feed-back. (Je "fais contenant").

Lorsque le client - élément central du réseau - abordera des étapes significatives dans son travail de coaching, j'en informerai individuellement les personnes du réseau et reviendrai au client avec des éléments nouveaux. Le client pourra les saisir au vol et les exploiter selon ses besoins. Le réseau par son existence enveloppante et sécurisée constituera une référence solide aussi longtemps que subsistera la pertinence de le maintenir en place. Le coaché y puisera des ingrédients qui l'aideront à s'engager dans une relation à l'environnement recréée, à devenir son propre acteur dans le changement. En adoptant cette nouvelle conception, il ira au contact sans navette grâce à la confiance retrouvée.

A ce jour, je n'ai été confronté à aucune mauvaise expérience dans l'application des réseaux éphémères. Est-ce l'observation, l'écoute des messages, la prudence, la patience de vérifier et valider à chaque étape du processus ? Je crois effectivement que l'écoute de mon éthique et l'awareness dans les contacts avec tous les partenaires - le client en tout premier – aident à savoir anticiper les écueils. Il est arrivé – et ce n'est pas une expérience négative – qu'un réseau éphémère s'éteigne assez rapidement après l'énergie déployée pour sa mise en place. Il semble que la seule impulsion donnée pour ouvrir la confidentialité ait suffi au client pour lui-même débloquer sa résistance et oser progressivement s'exposer à l'environnement sans la sécurité du réseau, réduit à une simple main courante.

## 5.8 Réseau éphémère pour coaching de groupe

Les quelques expériences de réseaux éphémères autour de groupes répondaient à des situations conflictuelles avec un chef.

*Je prends l'exemple de la mise en lumière d'une telle situation par l'un des collaborateurs qui en souffrait. Il a fait appel au service santé. L'infirmière a proposé que j'entre en action auprès du groupe.  
Nous avons rapidement mis en place les bases d'un réseau dont l'infirmière devient le premier partenaire. J'assurais le coaching du groupe entier et maintenant avec l'infirmière un contact qui évoluait au gré des besoins mis en évidence. Le groupe restait la préoccupation centrale. Le collaborateur en difficulté continuait d'être suivi individuellement par l'infirmière.*

Comme pour un coaching individuel, le groupe représente le client. C'est avec l'accord du groupe que de nouveaux membres du réseau seront ajoutés au besoin. Dans les faits, une ouverture auprès des RH est souvent rapidement sollicitée par le groupe, malgré les craintes de représailles exprimées par certains (travail sur la confiance avec le groupe).

Depuis la phase de construction d'une relation avec un futur partenaire, jusqu'à son incorporation dans le réseau, l'exigence de confidentialité consolide le cadre éthique indispensable. J'ai observé que dans le cas d'un groupe, le rôle des membres du réseau est souvent plus impliquant : le groupe constitué de sensibilités diverses doit pouvoir s'appuyer sur un réseau affichant clairement son intégrité, sécurisant et stable. Les demandes de soutien aux partenaires peuvent être d'ordre juridique, de cadrage hiérarchique, toucher des questions liées à la santé ou simplement linguistiques lorsqu'un traducteur s'avère utile. Lors de mes contacts avec les membres du réseau, je porte une attention particulière à la qualité de la relation que j'observe entre eux et le groupe. Cette perception du membre du réseau peut évoluer dans le temps. Ramené dans le travail de coaching de groupe, la poursuite du partenariat ou son abandon sera une décision prise en conscience par le groupe.

## 5.9 Accompagnement santé

Dans le précédent chapitre j'ai évoqué la position importante que représente notre service de santé dans certains réseaux éphémères.

Cette évidence m'a amené à proposer aux infirmières des rencontres mensuelles pour échanger et coordonner nos activités dans le terrain lorsque c'est possible. Ces partages nous permettent d'aligner nos objectifs et éviter les interventions à double. Ainsi est née notre "passerelle santé" (comme dans les hôpitaux où le patient est suivi par différentes personnes et dont ils peuvent parler en réunion ensemble. Dans notre passerelle santé, le client décide ce qui peut être partagé).

Les cas abordés lors de ces partages conduisent parfois à la création d'un réseau éphémère. Nous adaptons alors le rythme de nos rencontres pour mettre régulièrement à niveau l'évolution du client qui restera au centre de notre attention. Il gardera la maîtrise de ce qui sera déposé dans le réseau. La confidentialité de chacun des deux cadres déontologiques est enrichie par les éléments que le client autorise à dévoiler.

Il peut arriver qu'un réseau éphémère s'efface après avoir rempli son office sans que s'interrompe l'accompagnement par l'infirmière. La santé est distincte du coaching, même si parfois l'un et l'autre sont mobilisés simultanément.

## 6.0 Extension, ouverture du concept

Actuellement, ma démarche de coaching interne s'oriente vers une extension du potentiel d'accueil. Deux Délégués de notre Association du personnel ont le projet de débiter une formation orientée coaching. Une participation financière de l'entreprise est raisonnablement envisageable: de mes entretiens avec les RH, je constate un réel intérêt et observe une volonté d'assurer la pérennité de ma démarche.

Bientôt mes collègues Délégués pourront eux-mêmes accueillir des personnes en demande d'accompagnement, d'abord en ma présence sous forme de co-animation de séances, puis progressivement assurer des coachings seuls. Je mettrai alors sur pied une supervision - intervision de leurs activités pour contribuer à ce que le concept de réseau éphémère soit transmissible. Eux-mêmes seront invités à se faire accompagner individuellement par un coach superviseur.

Mes contacts avec d'autres unités de l'entreprise visent à moyen terme à mettre en place le même type d'accompagnement. Elles pourront compter sur mon aide pour assister les premiers coaches en devenir, sur le schéma en vigueur dans mon unité. (Les modalités des projets seront à définir selon les besoins dans les différents contextes. Le choix de formation sera discuté et défini avec le management concerné, ainsi qu'avec les candidats-coaches. Ceux-ci seront invités à s'engager dans un travail personnel dont le cadre reste à préciser).

## 7.0 Conclusions

Après environ cinq ans de mise en pratique des réseaux éphémères, quelques affirmations peuvent en esquisser les contours:

- Le coaching en réseaux éphémères convient à une personne en emploi, bien formée au coaching, bénéficiant de la confiance et d'une reconnaissance solide de l'employeur.
- Le réseau éphémère est un moyen d'appliquer la Gestalt en entreprise, puisqu'il tire son efficacité de la posture impliquée du coach qui articule son accompagnement dans l'ici et maintenant des séances et dans l'awareness de ce qui se passe à la frontière-contact avec l'environnement.
- Le réseau éphémère repose sur une approche minutieuse en terme de contact et exige un contrat moral minutieusement défini avec ses membres.
- La confidentialité, inconditionnelle, étendue à un réseau construit autour du client, offre un potentiel de développement de l'accompagnement en coaching individuel.
- Le coaching accompagne le client dans les choix de partenaires du réseau et du contenu des informations transmises au réseau. Les décisions appartiennent au client.

- Le coach reste le garant du flux de l'information vers et depuis le réseau.
- Le coach transmet individuellement le flux d'informations entre chaque membre du réseau et le client. Il est important, au début du moins, que le coach ait une conscience précise de ce qui se met en place, comment les divers éléments commencent à exprimer leur potentiel. Le contenu et la richesse d'échanges que pourraient avoir entre eux les membres du réseau passeraient peut-être hors de portée du coach qui ne pourrait pas en extraire les éléments dans le travail en individuel avec son client.
- Les interactions entre les membres du réseau ne sont pas recherchées : le client reste le centre du réseau. Le processus de coaching n'exclut pas une mise en interaction directe du client avec certains membres du réseau (en médiation par exemple).

En choisissant de partager mon expérience de réseau éphémère, je m'expose peut-être à des objections soulignant un risque de fragilisation de la confidentialité.

Dans ce sens je crois opportun de rappeler l'engagement de tous les partenaires qui partagent la responsabilité collective, gardienne des valeurs et du cadre.

Le coach de réseau éphémère ne travaille pas uniquement avec l'objectif d'améliorer le bien-être du client demandeur,

- mais aussi de permettre que celui-ci retrouve une place dans le système ayant vécu l'émergence du mal-être,
- et d'accueillir la contribution des personnes impliquées dans ce système en leur faisant "bouger" leur position. Ce mouvement les amènera à devenir eux aussi des acteurs du changement, responsables des ajustements créateurs qu'ils vivront de leur côté.

Dans ce sens, le cadre strict de la confidentialité du cabinet garde les éléments absolument confidentiels. C'est dans ce cadre que se travaille l'ouverture de certaines données choisies à la coresponsabilité des membres d'un réseau, là où elle est possible, envisagée, proposée et acceptée, finalement là où la saine solidarité remplace le "chacun pour soi" dans la culture du système concerné.

La sécurité du client est pour moi non négociable. Pour m'en assurer, je m'appuie sur le code de déontologie de l'EMCC 2016. Entre-autres précisions, je m'arrête sur quelques points particulièrement adaptés:

*2.4 Les membres doivent expliquer ouvertement les méthodes qu'ils emploient et, si le client le demande, fournir des informations complémentaires sur les processus impliqués*

Dans ma pratique, ce point est longuement travaillé. Ce n'est que lorsque le client est au clair sur le processus, prêt à s'exposer à l'environnement, que nous aborderons ensemble un plan de réseau éphémère. La limite du concept de réseau s'arrête à la frontière fixée par le client.

*2.10 Les membres conservent et détruisent tous les documents relatifs aux clients, notamment les fichiers et messages électroniques, de façon à assurer la confidentialité, la sûreté et le respect de la vie privée, dans le respect des lois applicables et autres accords contractuels.*

Aucune information sensible n'est échangée par écrit avec les membres du réseau, sauf lorsque le client le demande expressément pour une raison qui lui est propre.

*2.11 Les membres définissent clairement avec leurs clients et commanditaires les conditions dans lesquelles la confidentialité pourra être levée (activités illicites ou danger pour eux-mêmes ou des tiers, etc.) et recherchent activement un accord sur ces limites de confidentialité.*

Toute information destinée à sortir du cadre strict du coaching est expressément définie avec le client. C'est lui qui décide la teneur de tout ce qui sera partagé ayant un lien avec le travail de coaching. Aucun réseau ne pourra exister sans son accord formel.

*2.19 Les membres doivent évaluer l'impact d'une relation de travail donnée sur leurs relations avec d'autres clients et évoquer le risque de conflit d'intérêts avec les personnes concernées.*

Nous nous trouvons dans une situation de coaching interne à l'entreprise. L'environnement professionnel du client a de fortes probabilités de côtoyer mes propres relations professionnelles. Nous abordons cette question avec le client avec d'autant plus de vigilance lorsqu'un réseau éphémère est envisagé. Cette question est mise en évidence pour tout nouveau membre pressenti du réseau. Le moindre conflit d'intérêt suspecté annule d'office la possibilité d'adhésion du partenaire au réseau.

Les réseaux éphémères se sont révélés particulièrement adaptés en cas d'épuisement professionnel, dysfonctionnement dans les relations, retour après une longue absence.

Le concept de réseau éphémère se veut une extension - un outil complémentaire - à la pratique du coaching en entreprise. Il est spécifiquement adressé aux coaches en interne.

Puisse cet article inspirer un nouvel axe de réflexion lors de situations figées!

*Yverdon-les-Bains – Suisse – le 27 février 2018 – Marcel Buret*

*Un grand merci du cœur à Sylvie Delarousse, Formatrice Epoké, qui a su pousser mes réflexions bien au-delà de ce que mon confort considérerait comme un aboutissement.  
Un chaleureux merci à Bruno Rousseau, Formateur et Directeur Epoké. Il a accepté de poser ses observations sur la première version de cet article. Quelle belle équipe !*



## Bibliographie

ALEMANY Astrid et al, CORTESI Daniel, SILVESTRE Pierre, Intervenant gestaltiste en entreprise : à la marge, dedans, dehors? Une posture tenable? Cairn. Info / Cahier de Gestalt-thérapie, 2010/2 n°26, p163-186, <http://www.cairn.info/revue-cahiers-de-gestalt-therapie-2010-2-page-163.htm>

BOURNOIS Franck, *Le Livre d'Or du Coaching*, Groupe Eyrolles, 2013

CHABOT Pascal, *Global Burn-out*, Presses universitaires de France, 2013, 2<sup>ème</sup> édition

DELBROUCK Michel, *Le burn-out du soignant Le syndrome d'épuisement professionnel*, Editions De Boeck Université, 2003

FARRELLY Frank, BRANDSMA Jeff, *La thérapie provocatrice*, Satas, 2000

GINGER Serge avec la collaboration de GINGER Anne, *La Gestalt une thérapie du contact*, 2003 septième édition Hommes et Groupes Editeurs

GINGER Serge et Anne, *Guide pratique du psychothérapeute humaniste*, Dunod, 2008

GROSJEAN Daniel, SAUZEDE Jean-Paul, *Trouver la force d'oser*, Dunod-InterEditions, 2006

LEPINE Josette, *Le Coaching somatique ou l'intelligence du corps en mouvement*, Editions Valeurs d'Avenir, 2012

MASQUELIER Chantal et Gonzague, *Le Grand livre de la Gestalt*, Groupe Eyrolles, 2012

MASQUELIER-SAVATIER Chantal, *La Gestalt-Thérapie une démarche novatrice*, InterEditions-Dunod, 2008

SALATHE Noël K., *Mes Cahiers Opus 1*, Noël K. Salathé, 2013

RICHET Annick, *Le coaching en interne*, Les Editions Demos, 2005

ROUSSEAU Bruno, Coaching et posture gestaltiste, Cahier Gestalt, n° 24, p129-141, <http://www.cairn.info/revue-gestalt-2004-1-page-129.htm>