

Plusieurs dimensions spécifiques caractérisent le coaching de mobilité :

- Les contraintes particulières à l'enjeu de mobilité
- Le risque d'instrumentalisation
- La nécessité de définir un cadre
- Le processus d'accompagnement - un rapport au temps aléatoire

1. Les contraintes particulières à l'enjeu de mobilité

De nombreuses variables, internes et externes, vont interférer dans le processus d'accompagnement. Il s'agit souvent d'un coaching sous contrainte et cela implique plusieurs choses :

- La violence avec laquelle les professionnels ont été éventuellement traités ;
- Le sentiment de trahison éprouvé par eux. Qu'il s'agisse du secteur bancaire ou de la fonction publique, c'est le contrat implicite entre l'individu et l'institution qui est remis en cause ;
- C'est en même temps le conflit de valeurs, entre celles sur la base desquelles la personne s'est engagée au début de sa carrière et celles qui sont proclamées à l'occasion du choix d'une nouvelle politique ;
- La solitude et la souffrance particulières de la personne à l'issue d'un processus d'exclusion.

D'autres éléments peuvent intervenir dans le parcours de mobilité :

- Les contraintes liées à la sphère personnelle : familiales, patrimoniales (endettement pour l'achat d'un logement), qui se traduisent souvent en contraintes géographiques ;
- La contrainte de temps imposée à la personne pour mener à bien sa mobilité ;
- L'âge : notre société porte une injonction paradoxale. L'exhortation à l'emploi des seniors et la réticence, dans la pratique des entreprises et des institutions publiques, de leur accorder l'accès au travail ;
- La réputation, dans des univers où elle tient lieu de culture d'évaluation ;
- La situation du marché de l'emploi.

Enfin, la variable la plus déterminante est individuelle. Il s'agit de la faculté de résilience et de l'engagement de la personne dans le processus.

Du plus complexe au plus simple, voici la typologie que l'on peut proposer des profils de situations rencontrées.

- **les situations problématiques déjà très anciennes** : Il s'agit de professionnels dont le parcours a été jalonné d'échecs et de situations d'exclusion. Leur accompagnement requiert du temps et de la disponibilité.

- **les personnes en situation de crise** : il s'agit de professionnels reconnus et qui n'ont pas rencontré de difficultés particulières pendant leur carrière, mais confrontés soudainement à des situations de crise (conflits, restructurations...). L'accompagnement de ces personnes suppose d'intégrer un processus de deuil dont la durée est aléatoire.
- **les démarches d'anticipation** : il s'agit de professionnels qui n'ont pas rencontré les difficultés des précédents mais qui expriment un souhait de mobilité. Un travail de prévention et d'anticipation est possible avec eux. L'accompagnement est une opportunité pour construire et réaliser leur projet.

2. Le risque d'instrumentalisation

a. Le conflit de valeurs

L'introduction du coaching interne au sein d'entreprises, et peut-être encore plus d'institutions publiques hiérarchisées, comporte une dimension subversive au regard des valeurs traditionnelles et des habitudes de fonctionnement de ces organisations.

PRATIQUE DU COACHING	PRATIQUE MANAGERIALE
Espace de liberté	Vision bureaucratique au sens de Max Weber
Rapport contractuel	Rapport de sujétion
Approche centrée sur la personne	Mise en œuvre de règles générales et impersonnelles
Emergence du sujet	Priorité donnée à la stabilité du système (homéostasie)
Autonomie du coaché	Rapport d'autorité
Confidentialité	Logique de contrôle
Parité, bienveillance	Relation hiérarchique
Absence de jugement	Jugement de valeur globalisant sur la personne (la réputation)
Processus à la durée et au résultat aléatoires	Obligation de résultat

Dans l'exercice du coaching de mobilité, le coach est amené à identifier les carences du système en matière de GRH (Absence d'évaluation, situations de harcèlement professionnel, de « placardisation », ...), ce qui n'est pas de nature à faciliter l'acceptation de son rôle. Sa pratique professionnelle le place à la périphérie du système, dans une position de marginalité. Et le système va constamment avoir tendance, soit à l'internaliser (en l'instrumentalisant, par exemple), soit à l'évincer.

b. Le manque de courage managérial

La tendance la plus courante des grandes organisations consiste à éviter le face à face aussi bien au plan collectif qu'au plan individuel.

Au plan collectif, les restructurations sont préparées de façon confidentielle et annoncées au dernier moment, plaçant les personnels dans une situation humiliante et empêchant toute anticipation des mobilités.

Au plan individuel, l'absence de pratiques de l'évaluation (sur la base d'objectifs « SMART »), aboutit à des décisions d'exclusion que l'intéressé n'a pas pu voir venir.

Dans les deux cas, l'absence de courage managérial conduit à la violence à l'égard des personnes, et, bien souvent, à l'injonction, vis-à-vis du coach interne, de remplir le rôle que la hiérarchie n'a pas voulu jouer.

L'intervention du coach, qui va systématiquement renvoyer la hiérarchie à ses responsabilités, qui va essayer d'engager l'institution à jouer la carte de l'annonce et de l'anticipation des restructurations est malgré tout susceptible de jouer un rôle systémique.

c. L'exposition du coach au conflit de loyauté

La posture du coach professionnel est structurellement caractérisée par l'ambivalence : conciliation délicate entre les attentes du prescripteur, du payeur, du hiérarchique et du coaché.

Dans le cadre du coaching de mobilité, le risque d'instrumentalisation du coach est encore plus grand : être appelé à remplir le rôle qui n'a pas été joué par le hiérarchique, à faire accepter l'inacceptable, à « coacher » uniformément les personnes en 2 fois 3 heures, à s'engager à une obligation de résultat, bref à se retrouver confronté à toute une série d'injonctions paradoxales.

La solitude du coach interne fait ainsi résonance par rapport à celle du coaché. Son enjeu va être de faire ce qui est utile à la réussite de la mobilité choisie par la personne, (seule voie susceptible de concilier les intérêts bien compris de la personne et de l'institution) et non ce que lui commande l'institution.

3. La nécessité de définir un cadre

Il ne s'agit pas seulement de poser le « cadre » à l'égard de la personne accompagnée (contrat et charte de déontologie). Il s'agit surtout de définir, à l'égard de l'institution, les règles du jeu, tout particulièrement le respect de la confidentialité, afin d'éviter de se retrouver régulièrement dans une posture de conflit de loyauté. Même lorsque l'institution met volontairement en place un dispositif d'accompagnement, le culturel revient volontiers au galop.

La répartition des rôles entre coach et hiérarchie nécessite d'être régulièrement clarifiée, y compris sous la forme d'un contrat tripartite

4. Le processus d'accompagnement- un rapport au temps aléatoire

L'étape préalable indispensable est la mise en confiance. Le premier entretien exploratoire est souvent consacré à l'écoute de la personne qui « vide son sac en vrac ». Son utilité est de permettre le dépassement du stade de la colère. Les étapes suivantes consisteront à clarifier la situation de la personne. Les premiers entretiens ne permettent pas toujours de dégager rapidement des objectifs, une étape intermédiaire est nécessaire afin d'aborder la situation en terme de problématique personnelle. Par la suite, il est extrêmement important de conserver la possibilité d'une externalisation de l'accompagnement afin de permettre à la personne de sortir complètement du cadre de l'institution.

L'accompagnement de la mobilité est conditionné par les contraintes particulières exposées au § I. Sa durée est donc très aléatoire. Elle l'est d'autant plus que le processus comporte lui-même de multiples inconnues.

1°) **Au début du processus**, la personne arrive souvent dans une posture de déni, à l'égard de ses propres responsabilités, et/ou de colère à l'égard de l'institution, voire encore de profonde dépression.

Pour le coach, l'enjeu est d'abord d'accompagner le processus de deuil, qui n'en n'est qu'à ses premières étapes. L'accompagnement comporte ainsi une forte dimension de soutien, voisine d'une démarche thérapeutique.

La définition des objectifs prend parfois beaucoup de temps – deux à trois séances – nous sommes très éloignés de ce qui s'enseigne dans les écoles de coaching, tout simplement parce que le coaché, à ce stade de l'accompagnement, n'est pas encore en état de se projeter ni de formuler des objectifs.

Au-delà du processus de deuil, la démarche de soutien est orientée vers la reconstruction de l'identité de la personne et la recherche des ancrages positifs dans ses réalisations probantes.

2°) **La suite du processus** comporte aussi ses propres aléas, en fonction des besoins particuliers et de l'évolution de chaque situation :

- Besoin d'une étape de bilan. En fonction de ses propres compétences, ou de la posture qu'il souhaite adopter, le coach interne va éventuellement être amené à sous-traiter cette démarche.
- Etapes d'accès au marché de l'emploi : démarches de réseau, de prospection, de confrontation au marché, de travail sur les outils de la démarche de candidature (CV, lettres de motivation, préparation des entretiens)...

Pour chacun de ces éléments, des actions différentes, qui ne relèvent pas du coaching à proprement parler, peuvent s'avérer nécessaires, et là encore, amener à recourir à la sous-traitance : outplacement, formations, ateliers, tutorat ...



COACHING ET MOBILITE PROFESSIONNELLE

En conclusion, le coaching de mobilité est un exercice beaucoup plus complexe que celui du coaching « classique » (de développement par ex.), en raison des multiples contraintes qui lui sont propres.

Il expose le coach interne à de multiples injonctions paradoxales de la part de l'institution qui l'emploie.

Sa pratique professionnelle « à contre-courant » de la culture traditionnelle du management le place dans une posture « à la périphérie » du système, plus ou moins facile à défendre.

En même temps, il représente, de la part des organisations qui ont choisi de le mettre en place, un réel effort de modernisation des pratiques managériales, ainsi qu'une volonté de rendre à ses bénéficiaires, l'autonomie et les ressources pour retrouver leur place au sein ou bien au-dehors du même système.