



ICN Business School Nancy/Metz

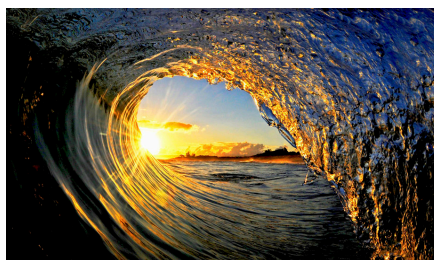
Année académique 2016/2017

LE COACH PROFESSIONNEL PEUT-IL TRANSFORMER

UN ÉCHEC EN RÉUSSITE ?

**Apports de la pensée chinoise traditionnelle
pour une nouvelle approche de coaching**

Christophe DUPAIN



**Formation supérieure de coach professionnel homologuée par le Registre National des
Certifications Professionnelles au niveau I**

Mémoire de certification en vue de l'obtention du titre de coach professionnel

**Sous la direction de M. Kamel MNISRI, Professeur associé, Docteur en Sciences de gestion,
à l'ICN Business School Nancy/Metz**

"Le vent se lève ! Il faut tenter de vivre ! "

Paul Valéry

"En ramant vivement au large, le surfeur s'avance vers un devenir houleux. Il sait qu'il ne surfera jamais une vague idéale, telle qu'il la désire, mais des vagues mouvantes et imprévisibles... Qu'importe. Il n'est pas de joie intense qui ne s'éprouve hors de l'inquiétante présence du pire".

Frédéric Schiffter

"L'échec est le fondement de la réussite".

Lao Tseu

"La rencontre de deux personnes est comme le contact entre deux substances chimiques : s'il se produit une réaction, les deux en sont transformées".

Carl Gustav Jung

"Le surf nous apprend à affronter la vie".

Gerry Lopez

RÉSUMÉ

Et si l'échec était au fondement de la réussite ? Cette interrogation intéresse le coach professionnel engagé dans l'accompagnement de cadres dirigeants en situation d'échec dans la progression de leur carrière au sein de la fonction publique. Le "coach alchimiste" a souvent recours à des outils comme la courbe de deuil dont il découvre la puissance, pour faire jaillir des émotions, mais aussi les limites, pour transformer un échec en réussite. La pensée chinoise traditionnelle permet d'aller au-delà de la courbe de deuil. Le dépaysement conceptuel amène le coach sur la détection du potentiel d'une situation avec des "facteurs porteurs" et la pratique du "non agir-agissant" plutôt que sur le potentiel de la personne. Comme "coach surfeur", il dispose de puissants concepts mis en lumière par le philosophe Jullien, qui ouvrent des chemins du possible pour le coaché en situation d'échec. Au travail sur soi et en soi, il convient d'ajouter le travail autour de soi pour l'esquisse d'une nouvelle approche de coaching.

MOTS CLÉS

Échec, carrière, courbe de deuil, transformation, facteur porteur, non-agir agissant, pensée chinoise traditionnelle, réussite, travail autour de soi

ATTESTATION D'AUTHENTICITÉ

J'atteste que ce travail est personnel, qu'il cite en références toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat.

Nombre de pages : 65

Nombre de caractères : 96 256 sans les blancs

REMERCIEMENTS

- à l'ICN Business School de Nancy/Metz de nous avoir fait vivre une belle aventure humaine.
- à Kamel, pour ses conseils judicieux au cours de ce travail. Il a su m'aider dans les creux.
 - à Sybille et Laurent, une belle union du scientifique et du praticien.
- à l'ensemble des professeurs et intervenants de ce cycle de formation. Avec eux, la passion du coaching s'est amplifiée, solidifiée et enracinée.
 - à mon binôme "officiel", Marie, pour sa bienveillance à mon égard.
 - à mon binôme "géographique", Marie-Hélène, pour son sens de l'action.
- aux apprentis de l'accompagnement et du coaching de la promotion 12. Par une chaîne de solidarité, ils ont permis une dynamique collective de réussite.
 - à Anne-Charlotte qui, avec son journal des transformations intérieures, m'a permis le redémarrage d'un travail éclairant.
- à Karine pour son assistance, sa bonne humeur et sa discrétion lors des séquences à Nancy.
 - à mes coachés, "cobayes" d'une belle expérience, qui m'ont permis de progresser dans l'accompagnement.
 - à Céline, une professionnelle passionnée de l'accompagnement des jeunes.
 - à tous les anonymes qui m'ont encouragé à poursuivre et persévérer dans cette voie.
 - à Nathalie, un grand serviteur de l'Etat, pour son intelligence en situation managériale.
- à Isabella et Raphaël, ma petite tribu franco-polono-allemande qui a supporté mes humeurs.
 - à Raphaël, mon fils, mon meilleur coach en famille.
- aux relecteurs, et tout particulièrement à Josiane et Marie, aux anciennes des promotions 10 et 11, Anne-Charlotte et Isabelle.
 - à mes parents, Claude et Louis, qui m'ont toujours soutenu dans mon projet.

SOMMAIRE

Introduction ----- page 7

I / Le coach et ses échecs ----- page 11

1 / Définitions et différentes lectures de l'échec ----- page 11

1. A / Définition de l'échec et du sentiment d'échec professionnel ----- **page 11**

1. B / Brève approche philosophique et psychologique de l'échec ----- **page 14**

2 / Conscience de l'échec et risques de non prise en compte de l'échec ----- page 17

2. A / Développement de la personne et coaching de soi :

un travail préalable pour une vie de coach ----- **page 18**

2. B / La non prise en compte de l'échec et les risques pour le coach :

burn-out et accompagnement en trompe-l'œil ----- **page 23**

II / Le coaché et ses échecs ----- page 26

1 / Prise en compte des échecs du coaché ----- page 27

1. A / La courbe de deuil ----- **page 27**

1. B / Le coaching palliatif en organisation et ses limites ----- **page 29**

2 / Nouvelle sagesse de l'échec ----- page 32

2. A / Apport de la philosophie chinoise traditionnelle ----- page 32

2. B / Esquisse d'une nouvelle approche de coaching ----- page 36

III / Cas pratique et discussion ----- page 41

1 / Méthodologie et éléments de situation ----- page 41

1. A / Méthodologie ----- page 41

1. B / Eléments de situation dans la fonction publique ----- page 43

2 / Discussion ----- page 45

2. A / Analyse d'un cas pratique avec la courbe de deuil ----- page 45

2. B / Apports de la pensée chinoise et difficultés rencontrées ----- page 47

Conclusion ----- page 52

Annexe 1 : questionnaire pour les coachs internes des ministères ----- page 54

Annexe 2 : courbe de deuil de Kübler-Ross adaptée par Delivré ----- page 55

Annexe 3 : courbe de deuil et coaching ----- page 56

Annexe 4 : fondements des pensées européenne et chinoise ----- page 57

Annexe 5 : cas pratique ----- page 58

Bibliographie ----- page 62

INTRODUCTION

La société d'aujourd'hui parle plus de réussites que d'échecs. Il suffit de lire les articles de la presse spécialisée, comme par exemple la Harvard Business Review¹, pour constater que la réussite est régulièrement glorifiée, mais que l'échec est rarement mis en avant comme étape d'une réussite ou d'un rebond professionnel. L'incitation, presque permanente, à la performance fait de l'échec, un mal, une faute, que la société repère rapidement, stigmatise aveuglément et tolère difficilement. Il y a comme une impasse à parler d'échec dans une société d'essence rationaliste. Malarewicz (2017, p. 2) constate que "Notre monde n'aime pas tout ce qui peut évoquer l'échec, tout ce qui rompt brutalement la continuité rationnelle des événements, telle qu'est prévue". L'échec fait souvent l'objet de jugements d'exclusion voire de rejets culturels. Il nuit à la performance au sein des organisations.

Échouer est encore mal perçu dans une société dominée par des logiques gestionnaires et obnubilée par des exigences de compétitivité. Mais pas seulement, surtout lorsqu'on jette un regard sur le système scolaire français. Comme l'observe Halbout (2015, p. 19), "Le système scolaire français est ainsi fait que jamais un enfant n'apprend à accepter l'échec comme un élément vivant d'un parcours de vie, dont il pourra toujours retenir quelque chose. L'échec est une expérience honteuse, rarement mise en mots, qui se vit dans l'isolement". C'est coupable d'échouer ! Les jeunes se construisent sur un modèle éducatif qui nie l'échec et encourage le succès. Halbout (2015, p. 19) précise que l'échec "ne peut être perçu comme un temps de vie, qui permettrait de créer un nouveau rapport au monde", un rapport qui se cherche et se transforme continuellement. Aussi, il n'est pas étonnant de voir autant de personnes culpabiliser face à un échec, petit ou grand, durable ou temporaire, qui fait nécessairement souffrir, touche profondément l'estime de soi et peut creuser dangereusement les "failles humaines".

Pourtant, depuis quelques temps, un basculement s'opère peu à peu sous l'angle d'un apprentissage plus transformant de l'échec, qui devient une étape préalable à la réussite, un dépassement qui mène au succès. Les cadres dirigeants de la sphère privée et publique

¹ Harvard Business Review, n°18, "apprendre de vos échecs (et de vos succès)", pp. 41-68, 2016/2017

² Catherine Mieg est clinicienne du travail et consultante en management.

³ François Dupuy a publié "Lost in management", Prix du meilleur ouvrage sur le monde du travail en

connaissent bien cette problématique de l'échec et du succès, eux qui sont au "cœur de la tourmente" comme l'analyse Mieg² (2015) et subissent "la faillite d'une pensée managériale à bout de souffle" selon Dupuy³ (2015). Ces cadres, notamment les cadres dirigeants de la fonction publique, aspirent à réaliser une carrière qui n'est plus aussi linéaire qu'avant. Elle passe par des échecs, qui permettent un dépassement de soi, la recherche, parfois inconsciente, de nouvelles ressources et l'ouverture de nouveaux horizons. L'échec fait partie intégrante de la vie, des angoisses et même, des réussites des êtres humains. Il stimule puissamment les émotions. S'il est accepté et identifié à temps, il peut être un puissant révélateur et un déclencheur d'actions.

La philosophie et la psychologie en parlent, mais jamais directement. L'échec, loin d'être une faiblesse humaine ou une faute grave, presque irréversible, serait plutôt "un gage d'audace et d'expériences irremplaçables" comme l'indique Pépin⁴ (2016). Il permettrait de conserver le contact avec le réel, la vie dans ce qu'elle a de plus authentique. Et si l'échec était au fondement de la réussite humaine ? Et si l'échec professionnel était au fondement de la réussite managériale et d'une carrière variée, pleine et réussie et donc faite de successions d'échecs et de succès ?

Le coaching qui est apparu récemment dans le paysage des organisations en France et en Europe selon Angel et Amar (2015) est en mesure de comprendre un peu plus ces problématiques qui touchent l'humain et son potentiel, mais aussi le potentiel des situations. En soufflant sur "les braises du potentiel" du coaché, le coach peut travailler avec le coaché, l'accompagner et l'aider dans son parcours, notamment dans son déroulement de carrière, parfois chaotique, de cadre dirigeant. Pour Halbout (2015, p. 19), "En revenant sur l'expérience de l'échec, en lui donnant de la valeur et du sens, le coach peut permettre à la personne qu'il accompagne d'accéder à une nouvelle respiration, à une acceptation différente. On apprend beaucoup plus de ses échecs que de ses réussites. On s'enrichit au contact de cette expérience du manque, du creux, surtout lorsque l'on peut la partager avec un autre".

La notion d'échec sera abordée dans la première partie (I) de ce travail, notamment le sentiment d'échec professionnel. Une brève lecture philosophique et psychologique permettra d'en comprendre les ressorts, plus souvent positifs que négatifs, de s'en inspirer pour lui

² Catherine Mieg est clinicienne du travail et consultante en management.

³ François Dupuy a publié "Lost in management", Prix du meilleur ouvrage sur le monde du travail en 2012.

⁴ Charles Pépin est un philosophe et écrivain français, né en 1973.

donner un sens dans la pratique du coaching. Nous constaterons avec Pépin (2015) que cette notion dispose en réalité de puissantes et positives vertus. C'est la dynamique d'un échec positif et transformant qui nous intéresse. Elle est au cœur de notre travail.

Aussi, nous essayerons de montrer que le coach n'est pas en mesure de prendre en compte les échecs du coaché si lui-même n'a pas été capable de faire un parcours de développement personnel sur son savoir-être en situation, de vie et/ou managériale et donc sa fragilité, plus que sa vulnérabilité, ses failles, ses propres échecs, professionnels et de vie. C'est ce développement personnel qui peut l'aider à transformer ses échecs en force. Nous verrons que la non prise en compte de ses échecs peut présenter des risques sur sa pratique du coaching.

Dans une deuxième partie (II), nous nous intéresserons aux outils du coach pour aborder les échecs professionnels du coaché. Dans cette perspective, nous examinerons les différentes phases d'un coaching palliatif avec les travaux scientifiques de Kübler-Ross⁵ en référence aux soins palliatifs d'accompagnement, de Fauré⁶ (1995) et de praticiens du coaching comme Delivré (2013). A la lumière de la pensée traditionnelle chinoise, si bien "décryptée" par Jullien⁷ et reprise dans la recherche scientifique managériale par Persson (2013, 2015), mais aussi par des praticiens comme Gerbinet (2017) et Steiler (2006), nous essayerons d'enrichir notre approche en nous ressourçant dans cette pensée ancienne.

Nous situerons notre travail de terrain dans la fonction publique. Nous étudierons le cas d'un cadre dirigeant issu des services déconcentrés de l'Etat dans une troisième partie (III) de ce travail. Ses échecs dans la progression de carrière, en pleine réforme de l'Etat, seront analysés et discutés. Il semble que le chemin du succès passe par de multiples échecs, qui peuvent produire un sentiment d'échec temporaire. Ce cas intéresse le coach professionnel.

Ainsi, avec ce cas, on s'interrogera sur la pertinence d'un coaching qui utilise la courbe de deuil, mais aussi les limites d'un coaching palliatif en organisation. Puis, nous essayerons d'expérimenter un coaching s'inspirant des apports de la pensée chinoise traditionnelle pour aller au-delà de la courbe de deuil de Kübler-Ross (1996) et aboutir à une approche moins

⁵ Elisabeth Kübler-Ross est née en 1926 et morte en 2004. Elle est une psychanalyste et psychiatre américaine, pionnière des soins palliatifs pour les personnes en fin de vie et de l'accompagnement des mourants.

⁶ Christophe Fauré est psychiatre et psychotérapeute, spécialiste dans l'accompagnement des personnes en fin de vie et de leurs proches.

⁷ François Jullien est né en 1951. Il est un philosophe français, helléniste et sinologue. Il déploie son travail à partir des pensées de la Chine et de l'Europe.

psychologisante et plus situationnelle, grâce à l'utilisation de concepts comme les "facteurs porteurs" d'une situation et le "non-agir agissant".

Au cours de ce travail, nous serons amenés à utiliser des métaphores, l'alchimiste et le surfeur. Nous considérons que le coach professionnel est en quelque sorte un alchimiste des temps modernes. Il recherche les transformations à l'œuvre, visibles et invisibles. Le coach est aussi un surfeur qui cherche à s'adapter en permanence aux situations qui se présentent à lui comme le fait le surfeur sur la vague qui déferle. Nous rencontrerons dans ce travail à la fois, le "coach alchimiste" et le "coach surfeur".

I / LE COACH ET SES ÉCHECS

Avant de se lancer dans une pratique de coaching, il est indispensable pour le coach d'avoir pris conscience de ses propres échecs. Sinon, toute séance de coaching, individuel et/ou d'équipe, risque de ne jamais répondre à la demande du coaché portant sur un échec ou un sentiment d'échec professionnel. Cette étape de la demande intervient en tout début de séance selon Delivré (2013).

Mais de quels types d'échecs parle-t-on ? Quelle est la nature profonde de l'échec ? Que cache-t-il ? Quelle en est la dynamique ? Il nous faudra tenter de définir cette notion d'échec, pas si évidente à cerner, notamment de sentiment d'échec professionnel, en présenter une brève approche philosophique et psychologique, expliquer qu'une approche positive de l'échec permet d'aller au-delà de l'échec en mobilisant de nouvelles ressources.

1 / Définition de l'échec et différentes lectures de l'échec

Pour plus de clarté, nous avons recherché dans le dictionnaire l'étymologie du mot échec et cerné la notion de sentiment d'échec professionnel. Cette notion est apparue dans la psychologie avec le concept d'estime de soi.

1. A / Définitions de l'échec et du sentiment d'échec professionnel

En consultant plusieurs dictionnaires de langue française comme le Larousse, le Littré et Le Robert, on constate que l'utilisation du mot "échec", "eschec" en vieux français, remonterait au XIème siècle. Il désignerait le butin qu'une armée prend au vaincu. Il n'y a aucune certitude linguistique sur les racines du mot.

Le mot "échec" pourrait venir également de l'arabo-persan, "shah", roi, dans la locution "shah mat", "le roi est mort". Il aurait été utilisé comme une interjection par laquelle le joueur d'échecs avertit un adversaire que son roi va mourir. Le mot "échec" va devenir la référence

des joueurs d'échecs et se décliner exclusivement "en échec et mat", c'est-à-dire une menace contre le roi qui met fin à la partie. Le roi ne peut plus se défendre.

La voie ne semble jamais ouverte à la réussite. La notion d'échec est un peu brute dans ses approches et ne permet pas d'aller de l'avant. Elle ne mènerait à rien après "la mort du roi". Puis, son utilisation va s'élargir et désigner une situation particulière, qui résulte d'une action n'ayant pas abouti au résultat escompté.

Pépin (2016, p. 217) indique que la locution "shah mat" pourrait aussi signifier "Le roi est étonné" : "Il y a de quoi être intrigués, émerveillés parfois, par ce que provoquent nos échecs, tant notre faculté de rebond est grande, tant nos ratés ont ce pouvoir de nous rapprocher des autres et de nous-mêmes... Il faut avoir échoué pour comprendre ce qu'il y a d'intense dans la simple joie de vivre". Il y aurait quelque chose de positif dans l'échec, qui dépasse le constat d'un échec pur et dur dans les faits. Un échec pourrait être la dynamique d'un succès possible...

Nous sommes loin des définitions qui renvoient l'échec à un fiasco, une voie sans issue, sans perspective de rebond pour le coaché, une incompétence, une faiblesse, un mal... L'échec qui nous intéresse possède en réalité de multiples vertus, que le coach peut faire révéler par le coaché lui-même. C'est cette notion plus ouverte et porteuse de sens que nous privilégierons dans ce travail.

Le dictionnaire Littré (Littré, 1964) parle "d'insuccès et de revers momentané". La notion de temps est ici abordée. C'est un revers qui pourrait se transformer... en succès. Le Littré (1964) aborde pour la première fois des notions relevant de la psychologie, avec la conduite d'échec, c'est-à-dire "une conduite névrotique par laquelle un individu recherche inconsciemment les échecs". La névrose d'échec désigne alors "une structure psychologique caractérisant les individus en proie à un sentiment de culpabilité, qui refusent la satisfaction de leur désir et adoptent une conduite d'échec".

Ainsi, les faits peuvent révéler un échec qui peut susciter des sentiments d'échec. Ils s'expriment au travers des émotions de la personne. Selon Devienne (2015, p. 56), dans le cadre d'un accompagnement, "La demande peut être formulée autour d'un manque de la personne. Elle n'a pas le sens d'équipe, elle manque de charisme, elle a un défaut de confiance en elle"... Devienne (2015, p. 56) explique que cela peut venir de la personne elle-même : "Elle se sent épuisée, elle n'y arrive plus, ou pas assez, ou pas d'une manière qui lui renvoie

une image positive d'elle-même". Et d'ajouter : "Il faut nommer l'échec. Rien n'est pire en effet que le déni".

Dans nos sociétés, notamment au sein des organisations, on rencontre de plus en plus de personnes qui ressentent des sentiments d'échec en situation managériale. Elles sont confrontées à des standards de performance, des normes d'efficacité et de qualité extrêmement exigeantes. Ces sentiments peuvent être durables, parfois temporaires, et créent de nombreuses tensions et des conflits. Des auteurs comme Blanc-Sahnoun (2009) ont abordé ces problématiques par les approches narratives de l'accompagnement en déconstruisant les échelles de performance, qui conduisent au sentiment d'échec.

Les sentiments d'échec touchent les fondations de l'estime de soi. Ils renvoient à la notion d'estime de soi, d'après André (2009, p. 364) qui traite la question de l'allergie à l'échec : "La conséquence d'un ratage n'est plus de l'ordre du déplaisir, mais de l'affliction". André précise (2009, p. 364) : "C'est la honte qui est au cœur du problème, c'est-à-dire cette émotion violente qui nous amène à nous percevoir non pas seulement incompetents, mais globalement déficients et indignes. Le travail sur cette allergie à l'échec qui caractérise les estimes de soi en souffrance est un chantier particulièrement important et nécessite d'associer plusieurs stratégies". Pour la personne, le sentiment d'échec, dans sa version plus psychologique, peut être plus ou moins bien vécue émotionnellement.

Nous pensons qu'il est possible de transformer positivement l'échec ou plus exactement, le sentiment d'échec du coaché par le coach professionnel. Nous nous intéresserons dans ce travail à cette alchimie que peut créer le coach, qui est une véritable coproduction avec le coaché.

Les sentiments d'échec peuvent se transformer, car ils participent à un apprentissage de l'estime de soi et à une découverte de ses émotions. L'échec peut également se transformer, car il porte en lui les germes du succès. Il peut être une étape du chemin. Il n'est donc pas inutile d'examiner l'échec sous un angle plus philosophique et psychologique pour rechercher les vertus positives qu'il porte en lui.

Cette lecture est intéressante pour le coach, car elle s'inscrit dans une approche plus active, voire proactive de l'échec permettant de transformer l'échec professionnel en succès et finalement, d'améliorer les performances individuelles et collectives des organisations.

1. B / Brève approche philosophique et psychologique de l'échec

Une lecture différente de l'échec élargit l'approche, trop réductrice, par l'étymologie du mot et pas assez porteuse de sens pour le travail du coach et du coaché. Même si les philosophes et les psychologues n'ont jamais été particulièrement prolixes sur la notion d'échec, on peut néanmoins en trouver des débuts d'analyse dans certains textes.

Nous reprendrons une brève approche de l'échec par la philosophie et la psychologie grâce aux travaux menés par Pépin (2016). Elle alimentera la connaissance de l'échec lorsque le coach accompagnera un coaché en situation d'échec ou lorsque ce dernier éprouvera un sentiment d'échec professionnel, durable ou temporaire, par exemple, dans sa progression de carrière.

L'expérience de l'échec, nous rappelle Pépin (2016, p. 26), représente "une expérience de la vie même". En échouant, les hommes se heurtent à des réalités complexes, multiples et souvent inconnues. Ils ont intérêt à échouer pour se connecter à la vie, qui va les questionner et les interroger au plus profond d'eux-mêmes. Les hommes ont toujours su trouver des ressources sous-utilisées en eux, les mobiliser, pour rechercher et obtenir des succès.

Avec la philosophie de Hegel, on entre dans la dialectique. Des forces qui sont en action permanentes s'opposent entre elles. Elles s'attirent et s'opposent dialectiquement pour se révéler, se nourrir et éclore dans une situation. L'esprit humain recherche souvent son contraire pour savoir ce qu'il est réellement. Sinon, il n'avance pas. Les contraires dans la dialectique semblent à jamais inséparables. Ils n'arrivent à se dépasser que dans une opposition frontale. Pépin (2016, p. 59) reprend la philosophie de Hegel : "C'est face au mal que le bien prend tout son sens. Il faut que le mal existe et vienne menacer le bien pour que le bien s'érige comme tel et se manifeste dans toute sa beauté".

Ainsi, avec la philosophie hégélienne, l'échec est le contraire de la réussite. C'est un contraire dont la réussite a besoin. On sent que sans force d'opposition, la force d'affirmation ne peut pas se révéler. "Sans force de négation, il ne peut y avoir de force d'affirmation" poursuit Pépin (2016, p. 61). Le coach peut s'inspirer de la philosophie hégélienne pour avancer dans sa pratique. Elle permet de clarifier des situations, de rechercher des binarités, de comprendre la puissance des forces en jeu et de mieux détecter les contraires en mouvement.

Pépin (2016, p. 73-83) poursuit ses recherches sur les vertus de l'échec en puisant également dans la philosophie des maîtres stoïciens comme Sénèque et Aurèle. Dans cette approche,

l'échec est une expérience forte du réel : "Accepter ce que je ne peux pas changer, donner la force de changer ce que je peux changer et la sagesse de savoir distinguer les deux" constituent la sagesse des stoïciens. Face à un échec, les hommes font face à la vie. L'échec dit toujours quelque chose de pertinent sur la nature du réel. Le coach qui connaît ou redécouvre cette sagesse permettra d'accompagner le coaché sur ce qui peut être changé en situation d'échec et ne pas s'attarder sur ce qui ne peut pas être changé. C'est d'ailleurs le cœur du stoïcisme, qui repose sur l'acceptation de ce qui ne dépend pas de nous. En ayant à l'esprit cette sagesse, le coach peut construire son accompagnement sur le réel et en tirer une sagesse profonde. Il mettra tout en œuvre pour que le coaché change ce qui peut l'être.

L'échec peut aussi être une chance de se réinventer d'après Pépin (2016), qui cite également Sartre en tant que philosophe du devenir et Héraclite : "Croire que l'échec peut nous aider à rebondir, à nous réinventer, c'est prendre le parti d'une philosophie du devenir et donc choisir Héraclite". Il semble que la société d'aujourd'hui penche plutôt vers Descartes que vers Héraclite. Cette "philosophie du devenir" est ouverte et porte en elle une dynamique inépuisable de projection dans l'avenir.

La philosophie de l'existence de Sartre basée sur le projet permet d'avancer dans la vie, d'avoir des succès et de ne pas subir les échecs. Comme le dit Pépin (2016), qui parle d'existentialisme de l'échec, "Echouer plus, c'est d'avantage d'existence" et finalement, se donner les moyens de bifurquer en chemin, de repartir de l'avant et de trouver son chemin comme le disent les grands maîtres de la méditation occidentale comme Trungpa (1980).

L'idée de projection permanente dans un avenir qui n'est jamais figé peut intéresser le coach et le coaché. C'est la recherche d'un chemin ou de plusieurs chemins d'existence basés sur l'action et de nouveaux buts. Un chemin de sagesse qui permet de penser l'échec comme une vertu. Mais, est-ce suffisant ?

Avec les psychologues, l'échec, c'est aussi exprimer un acte manqué. Les échecs se situeraient plutôt dans l'inconscient freudien. Pépin (2016, p. 101) s'inspire des idées de Lacan, " L'acte manqué, c'est l'inconscient qui réussit à s'exprimer. Dans tout acte manqué, il y a un discours réussi". Ce discours, poursuit Pépin (2016, p. 101), "est celui de l'inconscient, qui demande à être interprété et déchiffré. L'échec, lorsqu'il est un acte manqué, nous demande d'ouvrir les yeux. Et s'il se répète, c'est peut-être que nous persévérons à les maintenir fermés ".

Pour finir cette approche, Descartes et Kant parlent de l'échec ou des causes de l'échec. Ils présentent plutôt l'échec de manière négative et culpabilisante selon Pépin (2016, p. 117), qui précise : "Se tromper, c'est échouer à contenir notre volonté dans les limites de notre entendement". Cette approche pétrie par des choix rationnels conduit les hommes à la peur, à la culpabilisation qui paralyse l'action et à l'éloignement du réel. Ainsi, toujours selon Pépin (2016, p. 118-119), "Nos erreurs sont imputables à un mauvais usage de notre volonté. Avec Kant, nos fautes s'expliquent par une faiblesse de notre raison. Impossible dans les deux cas de ne pas culpabiliser. A chaque fois, le propre de notre humanité est mis en échec. Echouer, c'est tout simplement échouer à être humain".

Ces philosophes et ces psychologues nous font découvrir les faces cachées de l'échec et ses ressorts profonds. C'est cet angle des vertus de l'échec qui attire notre attention où les logiques de l'être et du devenir s'opposent. Le coach est peut être au centre de cette dialectique et peut essayer de la dépasser. Il nous semble que la logique de l'être, qui consiste à porter un regard sur le passé et les causes de l'échec, est sans doute moins pertinente pour un coach qui veut accompagner une personne face à une situation d'échec professionnel. Certes, il est pertinent de savoir qui nous sommes pour progresser. Cela nous paraît essentiel. Mais l'inconscient de Freud et Lacan relèverait plutôt du psychologue voire du psychanalyste et non de celui du coach professionnel. Les vérités de l'inconscient n'aident pas beaucoup le coach, qui est plutôt dans une logique du devenir.

Echouer, c'est se demander ce que nous allons devenir. C'est se poser la question du chemin et du comment transformer un échec en rebond. Encore une fois, nous sommes dans l'action, qui est la base de la pensée occidentale inspirée notamment par la philosophie des Anciens. Le coach joue un rôle essentiel pour aider le coaché à découvrir ce chemin de l'être en devenir.

Enfin, il n'est pas inutile de faire un détour par la science, car les scientifiques n'apprennent et ne progressent que par des successions d'échecs et de succès. Bachelard (1960) montre que "la vérité scientifique n'est jamais qu'une erreur rectifiée". Les scientifiques commettent en permanence des erreurs. Ils subissent des échecs à partir des expériences et des tests qu'ils mènent pour faire avancer la science. Ils n'apprennent que dans le cycle de l'échec et du succès. Toutes les théories scientifiques sont réfutables, vulnérables à l'expérience. C'est ce qu'explique Popper (1988) dans son œuvre.

Nous pouvons faire de nombreuses lectures de l'échec dont les coachs peuvent s'inspirer pour transformer un échec en vertus ou un sentiment d'échec en sentiments plus positifs pour le

développement de la personne. Il est possible que les vertus de l'échec donnent encore plus de pertinence aux spécialistes de l'accompagnement et aux coachs professionnels dans la détection de la demande, les questionnements, la recherche de potentiels et d'éléments de feedbacks à réinjecter en situation de coaching.

L'échec peut se transformer en succès et apporter une "plus-value" indiscutable à la vie des organisations en termes de développement et de performance. Le sentiment d'échec peut se transformer s'il est travaillé avec finesse et écoute. La célèbre phrase de Nietzsche lorsqu'il dit "Deviens ce que tu es" ne serait-t-elle pas alors l'une des plus intéressantes pour le coach ?

L'échec est une notion "plastique". Ne faut-il pas aller encore plus loin et s'intéresser à des pensées "plus lointaines", comme la pensée chinoise traditionnelle, pour découvrir une dynamique permettant de nouvelles transformations dans l'agir mais aussi le "non-agir agissant" notamment avec les "facteurs porteurs d'une situation" ? Nous découvrirons ces concepts dans de prochains développements.

2 / Conscience de l'échec et risques de non prise en compte de l'échec

Après avoir mieux cerné la signification de l'échec et notamment, du sentiment d'échec professionnel puis, présenté une lecture permettant de découvrir les vertus de l'échec, nous poursuivons ce travail en essayant d'expliquer que le coach a tout intérêt à prendre conscience de ses échecs, de ses zones d'ombre, de ses vulnérabilités et de ses fragilités. C'est même la quintessence de la profession de coach. Sans travail sur soi, qui peut être douloureux et réserver bien des surprises, le coach ne pourra jamais rencontrer véritablement l'autre, l'accueillir, l'aider et l'accompagner.

Pire, si ce travail sur soi n'est pas mené authentiquement, le coach risque de perdre en efficacité et donc, de ne pas répondre à l'objectif de performance des organisations lorsqu'il sera en situation de coaching, comme par exemple, à l'occasion d'un coaching de cadres dirigeants rencontrant des échecs dans la progression de leur carrière au sein de la fonction publique.

Le coach risque alors de faire un coaching en trompe-l'œil. Il se peut qu'il fasse un burn-out et vive une dépression, parfois irréversible. Mais c'est peut-être à ce moment-là que le coach découvrira sa fragilité d'être humain. Il n'est jamais trop tard pour se mettre à nu, faire face à

soi-même pour mieux faire face à l'autre, le comprendre et être en position de lui faire révéler son potentiel.

2. A / Développement de la personne et coaching de soi : un travail préalable pour une vie de coach

Pour pratiquer des séances de coaching individuel et/ou d'équipe, le coach professionnel a intérêt à se connaître. Il ne sera jamais en mesure de prendre en compte les échecs, ou les sentiments d'échec du coaché, si lui-même n'est pas passé par un parcours de découverte de sa personne en situation de vie et/ou en situation managériale, de ses propres échecs, qui font ce qu'il est aujourd'hui.

Le travail sur la personne est lié à la vie du coach professionnel. Sans ce travail sur soi, le coach ne pourra pas être l'acteur de la transformation des échecs du coaché en rebond ou réussite professionnelle. L'alchimie que le coach prépare et entretient avec son coaché ne pourra pas permettre de transformation et le travail de coaching ne pourra pas être mené à terme. En quoi consiste ce travail sur soi si essentiel ? "L'ADN" du coach repose avant tout sur le développement de la personne et le coaching de soi. Une analyse de soi est plus que jamais indispensable avant de se lancer dans le métier de coach.

Certaines personnes feront du développement personnel en suivant les pas de Rogers (1961), d'autres feront une analyse, plus psychanalytique, tandis que d'autres personnes se limiteront à des approches thérapeutiques autour des thérapies brèves. D'après Frémicourt (2015, p. 173), "Un bon coach fait ou a fait son analyse". On ajoutera que ce travail sur soi, parfois thérapeutique, doit être permanent pour lui donner force et solidité dans le temps. L'inconscient du coach est exploré par le psychanalyste qui l'écoute. Cette découverte est un exercice pour le coach ou le futur coach. Il va apprendre à se questionner et à s'écouter.

Une analyse peut être profondément aidante et permettre au coach d'avancer sur le chemin, parfois cabossé et/ou tortueux, de la maturité. En apprenant sur lui-même, il se rendra ainsi plus disponible psychologiquement pour le coaché. Il pourra l'accueillir pour un accompagnement qui révèle toujours les surprises de la vie humaine. Le coach, parce qu'il aura été écouté par son psychanalyste lors de nombreuses séances, développera une écoute attentive de son coaché. Il optimisera son écoute, une écoute unique, plurielle et attentive.

Le coach ne trouve pas seulement des chemins de libération par l'analyse et la psychanalyse. Il peut aussi se poser les bonnes questions en tant que future personne accompagnante comme le fait Rogers (1961) dans le domaine psychothérapeutique. Parmi les questions fondamentales, on peut citer : "Suis-je authentique ? Suis-je capable de relations positives ? Ai-je la force d'être distinct ? Ai-je assez de sécurité intérieure pour laisser l'autre libre ? Jusqu'où peut aller ma compréhension empathique ? Puis-je accepter l'autre tel qu'il est ? Puis-je apporter la sécurité dans la relation ? Puis-je le voir en développement ?" Une question nous paraît plus essentielle encore, une question comme étant la mère de toutes les autres questions : qui suis-je et puis-je me développer ? A l'échelle humaine, ce n'est pas rien. Et Rogers (1961) de dire : "Si je veux faciliter le développement personnel des autres en relation avec moi, alors je dois me développer et quoique ce soit douloureux, c'est également enrichissant". Cette question de la connaissance de soi est infinie dans son approche.

A l'inverse, Blanc-Sahnoun (2014, p. 62) parle de travail sur soi et explique que pour devenir coach, il n'est pas nécessaire d'avoir fait une analyse ou une démarche thérapeutique. Il préfère aborder le travail sur soi par la connaissance émotionnelle du passé, de ses pulsions et de ses émotions. Il explique que le coach est son propre outil, sans doute son meilleur outil, s'il est bien affûté. Blanc-Sahnoun (2014) indique que "Le fait d'avoir travaillé sur soi et d'avoir acquis une expérience de la vie, d'avoir été confronté à ses illusions, ses échecs, ses deuils, d'avoir survécu, d'être descendu au fond du trou, puis d'avoir remonté la pente, sont des caractéristiques indispensables à toute personne qui se destine à exercer le métier de coach". Le coach possède beaucoup de cicatrices. Des plaies ont pu se refermer et d'autres sont en cours de fermeture ou restent fragiles. Pour Blanc-Sahnoun (2014, p. 65), ce travail sur soi passera par "un travail sur son propre inconscient, sur le transfert, le changement et les douleurs de la croissance". Et d'ajouter : "Travailler sur soi, pour celui qui deviendra un jour un coach, cela a souvent été au départ une simple question de survie".

Dans le cadre de notre travail, nous avons rencontré à Strasbourg deux coaches internes de ministère afin d'en savoir plus sur leur connaissance d'eux-mêmes. Comme les coaches internes sont peu nombreux, mais se connaissent relativement bien dans les cercles restreints de coaches, nous nous sommes limités à de petites interviews avec l'aide d'un questionnaire (annexe 1) pour recueillir des informations sur la vie des coaches, de leurs collègues et ex-collègues. Des informations confidentielles voire plus intimes nous ont été confiées. Nous garderons l'anonymat de ces coaches internes dont l'un exerce maintenant dans un cabinet de consultants, hors de la fonction publique.

Il faut indiquer que le coaching au sein des ministères a été mis en place en application de la circulaire du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management. Le Premier Ministre demandait aux ministères de développer l'accompagnement des cadres notamment des cadres dirigeants. La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) avait déjà publié un guide du coaching (2011)⁸ qui a permis à trois ministères de se lancer. Une nouvelle version du guide (2017)⁹ a été réactualisée. Depuis ces publications, les ministères se sont pratiquement tous dotés de pôles de coaching. Certains ont créé des structures internes dédiées et développé des dispositifs d'accompagnement très variés. D'autres encore font appel à des coaches externes.

Il ressort de cette consultation, qui n'est pas une enquête scientifique puisqu'elle porte sur un petit échantillon de personnes interrogées, qu'une grande majorité des coaches internes rattachés aux secrétariats généraux des ministères fait depuis longtemps du développement de la personne. Ces coaches possèdent, pour la plupart, plus de vingt ans d'expérience professionnelle. Ils sont coaches professionnels certifiés, formés en interne et/ou en externe, diplômés de l'enseignement supérieur, fonctionnaires voire haut-fonctionnaires de la fonction publique d'Etat. Ils sont classés A + ¹⁰ dans l'échelle des catégories d'agents de l'Etat. Certains font partie de fédérations de coaching, mais c'est assez marginal. Ils sont, pour 70 % d'entre eux, des coaches qui exercent une activité d'accompagnement à 30 % de leur activité principale. Peu de coaches exercent à temps complet une activité de coaching individuel et/ou collectif. Mais tous exercent au sein de leur ministère respectif, uniquement dans leur corps d'origine. Il n'y a pas encore de coaches interministériels. Ils possèdent une culture administrative avancée et connaissent les cultures professionnelles des ministères et les différents métiers exercés par les cadres dirigeants en situation opérationnelle. Ils insistent pour dire que le coach doit être une personne très expérimentée, avec un vécu managérial important. Tous ont exercé des fonctions de management avec l'encadrement d'équipes plus ou moins importantes, en administration centrale ou en administration déconcentrée régionale ou départementale.

⁸ Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (2011), *Le coaching professionnel dans la fonction publique, définition et méthode, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir*. Paris, France : DGAFP.

⁹ Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (2017), *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique d'Etat*. Paris, France : DGAFP.

¹⁰ La catégorie A + n'a aucune définition juridique. Ses usages font apparaître des contours incertains et flous pour désigner les hauts-fonctionnaires de la fonction publique d'Etat.

Ces coachs internes ont vécu des parcours de découverte de soi. Ce sont des "chevronnés de la connaissance de soi". Ils ont de la maturité. Ils ont mobilisé une grande diversité de modes de découverte de soi : développement de la personne, méditation, journal de bord, thérapies brèves, analyse... Ils s'intéressent à l'humain et à son développement en situation managériale et de direction dans une perspective de performance individuelle et/ou collective de leur organisation. Certains ont pratiqué du développement personnel parce qu'ils possédaient dans leur cursus une formation en psychologie. Tous ont rencontré à un moment ou un autre de leur vie professionnelle des problèmes dans le management de leur équipe et ont cherché à les résoudre en partant ou repartant de leur personnalité et de leur parcours de vie. Ils ne sont pas là par hasard. Ils ont traversé des épreuves de vie et de management. Certains ont connu des déroulements chaotiques de carrière et d'autres ont connu des carrières plus linéaires. Certains se sont éloignés de leur ministère d'origine en se mettant en position de détachement. Certains ont fait du "pantouflage" dans le privé. Ils sont revenus avec de nouvelles ressources dans leur corps d'origine puis ont connu des accélérations de carrière imprévues au sein de la fonction publique d'Etat. Ces coachs sont légitimes pour parler de carrière, de déroulement de carrière, d'échecs et de rebonds de carrière. Ils ont réfléchi à leur développement personnel, ce qui leur permet d'être aujourd'hui dans une "position basse" de coach lorsqu'ils font de l'accompagnement selon l'expression de Malarewicz (1992). Ils tiennent leur rôle et sont pleinement légitimes à intervenir auprès de leurs collègues dont ils connaissent parfaitement la culture managériale et, bien au-delà, les problématiques organisationnelles.

Halbout (2015, p. 110) parle du travail sur soi comme d'une "obligation anthropologique, qui consiste à vivre pour soi, au plus intime de son être, ce que l'on propose de faire vivre à un autre". La démarche intérieure du coach sera d'autant plus profonde qu'il pourra donner encore plus de puissance à son coaching de soi. Le coaching de soi permet en effet d'aller plus loin et de booster encore plus son développement personnel par une attitude proactive de recherche de son potentiel en situation.

Le coaching de soi, pris sous toutes ses formes, et le développement personnel représentent un travail indispensable pour le coach. Le coaching ne s'apprend que s'il a déjà été vécu et expérimenté pour soi. Chavel (2010) parle alors de "pédagogie de l'échec" pour le coaching de soi. En fait, il y a toujours quelque chose à faire pour progresser et prendre conscience de ses failles et ses fragilités.

Le coaching de soi est une sorte de maïeutique de l'exploration humaine. Il permet de capitaliser ses échecs et d'apprendre plus vite pour rebondir. Chavel (2010) décrit neuf clés d'entrée vers soi et vers autrui : "l'intériorité, la simplicité, l'enfant intérieur, la vérité, la transmission, la polarité masculin/féminin, la compassion, la puissance" et bien sûr, l'échec. Il affirme : "C'est en prenant soin de soi que l'on peut mieux accompagner les autres". Il parle de "sagesse professionnelle dans le coaching".

Le coaching de soi va encore plus loin que le développement personnel, car agir sur soi, c'est aussi transformer le monde qui nous entoure. Cette ouverture est plurielle. Le coaching de soi apparaît comme une véritable "pédagogie de l'échec". Il est un chemin qui passe d'abord par soi. Il faut une bonne dose de lucidité, de modestie et d'honnêteté pour faire cet exercice qui passe forcément par du développement personnel. Un ancien coach interne nous raconte qu'il a connu dans sa vie des échecs à répétition. Il a appris à échouer et se relever. Il a pris beaucoup de risques dans sa vie professionnelle et a mis le curseur assez haut pour se tester. Sans échecs, ce coach interne n'aurait jamais su qu'il possédait d'autres ressources pour se lever et poursuivre un autre chemin. Ses échecs ont été salutaires et lui ont appris à ne pas brûler les étapes de sa carrière et surtout, à respecter les rythmes de carrière dans la fonction publique d'Etat. Il a su capitaliser ses échecs pour en faire presque une sorte d'apprentissage, une pédagogie, une expérience de l'échec, comme pour mieux les apprivoiser, les tenir et finalement les dépasser. Chavel (2010, p. 183) explique "Qu'apprendre à échouer, c'est aussi se désidentifier à celui que l'on a été. Jusqu'ici, j'ai fait sans... Maintenant, en acceptant mes échecs, je peux faire avec".

Plus que jamais, la personne du coach est au cœur du métier de coach comme le rappelle Delivré (2013). Mieux vaut être conscient de ses vulnérabilités comme l'explique Jollien (2012). Le coach est un homme ou une femme avec des cicatrices, visibles ou invisibles. Il a souffert ou a pu souffrir. Il a su faire son alchimie intérieure avec ses "propres métaux". Mais peut-il créer une alchimie extérieure, sans risques, avec un coaché ? Ainsi, lorsqu'on néglige sa personne, on peut, lorsqu'on répare des moteurs de carrières brisés comme Chavel (2005), faire un burn-out de coach qui fait souffrir, mais peut aussi aider à dépasser ses propres échecs. Les paradoxes de la souffrance permettent d'ouvrir notre conscience à de nouvelles réalités. Ils permettent d'éclairer de nouveaux chemins qui sont source de rebonds et de succès professionnels.

2. B / La non prise en compte de l'échec et les risques pour le coach : burn-out et accompagnement en trompe-l'œil

Le coach, qui ne fait ni travail sur soi ni coaching de soi, est condamné à l'échec comme le roi l'est aussi dans le jeu d'échecs. Un échec qui ne mène nulle part, sans rebond, ni lendemain qui chante. Il risque de coacher en trompe-l'œil, ne jamais mener un accompagnement jusqu'à son terme, ni de répondre pertinemment à la demande initiale. Le coach peut payer un jour ou l'autre ses certitudes et son obstination à ne plus s'intéresser à lui-même et ne vouloir regarder que le miroir pour se contempler sans jamais savoir qui il est et surtout, comme le dit Rogers (1961), ce qu'il devient.

Un burn-out peut vite arriver et anéantir toutes les capacités du coach. Ce cercle vicieux mène aussi le coaché dans une impasse en ne lui offrant pas la possibilité de tracer son chemin. Un tel coaching est source d'insatisfaction et d'incompréhension pour le coaché, qui ne sera jamais en mesure de mobiliser son potentiel. Le coaché pourra parler de ses échecs, mais il ne trouvera pas l'accueil, l'aide, l'accompagnement, ni l'écho dont il a besoin de la part du coach pour transformer son échec en succès et ses sentiments d'échec en sentiments positifs.

Un coach interne nous a avoué qu'il n'est jamais véritablement entré en résonance avec ses coachés et n'a jamais été en mesure de développer le potentiel de cadres dirigeants plus expérimentés que lui dans la conduite d'équipe et le management de grandes directions. Comme jeune coach et fonctionnaire issu d'un grand corps de l'Etat possédant vingt ans d'expérience en région, il n'avait jamais fait un travail approfondi sur lui-même. Pire, il ne connaissait pratiquement pas la direction d'équipe et le management, encore moins la gestion de carrière. Cette erreur d'aiguillage l'a conduit à changer de cap et reprendre un poste en administration centrale. On ne s'improvise pas coach interne, même si on possède une certification et de l'expérience.

On devient coach professionnel par des "alliages" complexes et subtils, non superficiels, au contact direct de la vie managériale et des expériences de vie. Parmi les coachs internes, il y en a qui avouent ne plus faire, ou de façon occasionnelle, de développement personnel et/ou de coaching de soi. On peut alors s'interroger sur la pertinence des coachings menés par ces coachs internes, la solidité et l'authenticité de la relation entretenue avec les coachés. Cette situation reste heureusement marginale. Il nous semble qu'il ne faille pas cacher ses échecs de coach, mais les assumer pleinement, en être conscient et travailler en permanence sur soi pour entretenir ce rapport à soi et au monde, qui peut disparaître avec le temps.

Le burn-out peut guetter le coach. C'est ce que décrit Chavel (2016) dans son récit de coach en burn-out. Comme il le rappelle dans l'avant-propos de son ouvrage, "Il a fallu que j'aie très mal pour consentir à aller très bien". En effet, il est possible de guérir de son burn-out, mais au prix d'un effort considérable à réaliser sur soi-même. Selon Chavel (2016), "Il ne faut pas négliger de prendre soin de soi. Sinon, on court à la catastrophe". Le coach se retrouve en perdition et en perte de repères. Mais ce qui est intéressant avec Chavel (2016), c'est de savoir que ce n'est pas une voie sans issue et qu'au bout de la voie, plus exactement, au bout du chemin, on peut retrouver la vie, aller au-delà de l'échec en recherchant en soi des ressources nouvelles, parfois enfouies et insoupçonnées, pour s'en sortir et ouvrir de nouvelles voies.

Chavel (2016, p. 10) décrit le mécanisme qui conduit au burn-out : "Dans l'épuisement brutal que j'ai connu, une mécanique s'est brisée, une folle course à la sagesse. Tandis que j'éprouvais une extrême vulnérabilité, une vérité simple a vu le jour : je n'étais pas à l'abri de la chute, et c'est à partir de là que j'ai commencé à aimer la vie". Chavel (2016) analyse lucidement son burn-out. Il déconstruit pour reconstruire sa vie de coach, une vie dans toute sa plénitude. Il décrit ses mois d'enfer, ses pertes de repères, son oubli de soi, son retour à la vie pour s'auto-guérir, ses excès, ses peurs et son éveil à la vie. Pendant toutes ces années de coaching intensif, d'activités multiples et débordantes, il n'a jamais pu prendre de recul. Il n'a jamais eu le temps de s'occuper de lui. En fait, rien n'est figé. Rien n'est acquis. Il n'a pas vraiment vécu et n'a jamais été vraiment là, présent aux autres, à lui-même et à la vie. Chavel (2016, p. 129) en tire les conclusions qui s'imposent : "La vie seule peut guérir". Et d'ajouter : "Accepter de plonger m'a fait bien plus grandir que toutes les béquilles que j'avais mises pour m'en empêcher".

Un coach en burn-out, et qui s'en sort, va donner plus de pertinence dans la conduite de ses coachings et comprendre encore mieux les problématiques de ses coachés. En allant au plus mal, il découvre qu'il peut aller mieux en captant des ressources inexploitées, des matériaux exceptionnels qu'il peut utiliser pour recréer une alchimie avec ses coachés.

Le burn-out de coach, qui est une épreuve difficile à traverser, ouvre des espaces de vie. Mais si la volonté et la lucidité du coach ne sont pas au rendez-vous, le burn-out peut faire énormément souffrir. Il n'est donc pas conseillé d'y tomber, comme il n'est pas conseillé de rester sans connaissance de soi ou coaching de soi pour coacher des personnes.

Nous concluons cette première partie en soulignant que le coach professionnel a intérêt à être au clair avec ses échecs et ses failles s'il veut coacher des cadres dirigeants notamment ceux

qui se retrouvent en situation d'échec ou qui vivent des sentiments d'échec professionnel dans leur progression de carrière.

Nous pensons que le sentiment d'échec professionnel peut être travaillé comme d'ailleurs la notion d'échec, qui mérite encore d'être revisitée pour plus de pertinence. On va découvrir que ce travail pourra se réaliser dans l'action, mais aussi dans la situation... Nous y reviendrons avec plus de précisions dans les développements de la deuxième partie.

Nous allons aborder la deuxième partie de ce travail en nous intéressant au coaché et à ses échecs. Une piste sera explorée : le coaching palliatif par la courbe de deuil. Il en existe d'autres, mais nous nous limiterons à cette approche régulièrement reprise en coaching.

Nous essayerons de rechercher une approche plus originale, plus exactement une esquisse d'approche, en faisant un détour par la pensée chinoise traditionnelle avec Jullien (2012), Persson (2013), Gerbinet (2017) et Steiler (2006). Cette nouvelle recherche par la transformation pourra déboucher sur une nouvelle sagesse de l'échec, ouvrir la voie pour une nouvelle approche de coaching, avec une focale sur les "facteurs porteurs" d'une situation, le potentiel d'une situation et le "non-agir agissant"...

II / LE COACHÉ ET SES ÉCHECS

Comme le coach, le coaché arrive en séance de coaching avec ses échecs de vie et/ou professionnels, des échecs qui peuvent être plus ou moins lourds à porter, temporaires ou s'inscrire sur le moyen ou long terme. Le coach dispose d'outils pour saisir le sentiment d'échec professionnel du coaché et pour l'accompagner dans une période de changement particulièrement inconfortable et déstabilisante.

Parmi les outils existants, il existe la courbe de deuil, qui explore les émotions, mais reste insuffisante pour permettre un nouvel envol et un rebond durable. Le coach pourra en effet s'appuyer sur la courbe de deuil, en référence aux recherches et travaux scientifiques menés par Kübler-Ross (1996) sur les soins palliatifs, pour faire prendre conscience au coaché des différentes étapes ou de quelques points d'étape d'un deuil professionnel.

Cette approche a été reprise puis complétée par Delivré (2013) pour expliquer le deuil professionnel de cadres au sein des organisations, notamment dans un contexte de changement organisationnel et managérial. La courbe de deuil a été complétée par des praticiens du coaching, mais ces dépassements n'ont jamais fait l'objet d'une validation scientifique. Sur le registre du coaching palliatif, seule Salman (2008) a pu démontrer dans ses recherches scientifiques l'existence d'une fonction palliative du coaching.

Après avoir passé en revue les différentes étapes de la courbe de deuil dont le déroulement n'est pas forcément linéaire, nous avançons l'idée qu'il est possible de tourner en rond assez rapidement avec cette courbe. Elle ne permettrait pas un décollage pour s'offrir de meilleures conditions de réussite professionnelle.

On sent à ce stade que la notion d'échec professionnel peut être encore enrichie en faisant un détour par la philosophie chinoise traditionnelle. Elle nourrit différemment cette notion pour déboucher sur une nouvelle philosophie de l'échec et donc, une nouvelle approche possible de coaching. Il faudra alors découvrir cette "vallée inconnue" et sortir de la "vallée des larmes" présentée par Delivré (2013, p. 216).

1 / Prise en compte des échecs du coaché

Nous nous intéresserons à la courbe de deuil (annexe 2) utilisée par le coach professionnel dans les organisations pour aborder le changement, mais aussi prendre en compte les sentiments d'échec professionnel du coaché, une approche régulièrement utilisée par les coachs depuis les recherches de Kübler-Ross (1996).

1. A / La courbe de deuil

Salman (2008) a montré que le coaching exerçait une fonction palliative d'accompagnement. Qu'entend-t-on par fonction palliative du coaching dans une organisation alors que cette approche est plutôt utilisée pour accompagner des personnes en fin de vie ? Salman (2008) s'appuie sur les travaux de Kübler-Ross, pionnière des soins palliatifs pour la prise en charge des personnes qui arrivent en fin de vie. Elle mobilise la notion de deuil, plus exactement la courbe de deuil. De quoi s'agit-il ?

D'après Kübler-Ross (1996), faire un deuil est un processus psychologique extrêmement complexe et sans doute unique dans la vie. Le deuil, qui est une sorte d'alchimie, est propre à chaque personne. Il permet à une personne de faire face à un choc et essayer de s'en sortir par le haut de la courbe de deuil. Quelle que soit la nature du choc, important ou moins important, sa résolution se déroule par étape. Les étapes du deuil ne se suivent pas forcément dans un ordre linéaire du fait de la singularité de chaque personne. Certaines personnes progressent et reviennent à la même étape par boucles de rétroaction. Elles peuvent être amenées à revisiter différentes étapes. D'autres ne parviennent jamais à progresser, d'autres se retrouvent dans la phase de restructuration tandis que d'autres personnes arrivent à achever la phase de restructuration de façon harmonieuse ou non.

Cinq étapes de la courbe de deuil ont été théorisées par Kübler-Ross (1996). Lorsqu'une personne apprend qu'elle va mourir prochainement, elle passe au travers de cinq stades. Le premier stade est le déni. La personne refuse d'admettre qu'elle va mourir et repousse le diagnostic des médecins. Elle pense qu'ils se sont trompés dans le diagnostic. Elle est incapable de faire quelque chose, d'entreprendre, de penser ou de réagir. Le déni est un mécanisme de défense, purement inconscient, qui va permettre à la personne de prendre du temps et du recul pour intégrer et comprendre l'information qu'elle reçoit des médecins.

Puis, c'est le passage au deuxième stade avec la colère, parfois vive, qui s'éveille chez la personne. Elle se sent victime d'une injustice. Elle n'y croit pas. Elle exprime des mots forts, violents, pour repousser le diagnostic pourtant implacable. Elle peut être agressive vis-à-vis de son entourage, de sa famille et ses amis, et chercher le grand responsable de son malheur. La personne avance finalement dans le processus de deuil et va comprendre la notion de perte.

Le marchandage constitue le troisième stade. La personne tente de survivre en exprimant le désir de vivre quelques années de plus. Elle met souvent ses proches dans la balance. Elle cherche à gagner du temps sur la vie. Elle recherche des solutions sur la base de marchandages. La dépression arrive. C'est le stade le plus ténébreux avec de la tristesse infinie exprimée par la personne. Elle est désespérée. Elle se recroqueville sur elle-même. Elle ne s'exprime plus. Elle devient fataliste et résignée. La personne ne veut plus lutter. Elle n'a plus envie de vivre. Elle n'a plus de ressorts. La dépression l'isole de toute relation sociale. C'est en quelque sorte une mort sociale avant la mort biologique. La dépression est un moment important du deuil. Elle permet une meilleure adaptation de la personne à la situation.

Enfin, dans le cinquième stade, la personne, dans un élan de vie ou de survie, attend sereinement la mort. Elle attend son dernier souffle. Elle est prête. Elle a admis et intégré l'idée de la mort dans la vie. Tout au long de ces cinq stades de deuil, la personne passe en revue de nombreuses émotions, plus ou moins conscientes. On est souvent en présence d'un bouillonnement d'émotions. Comme le deuil est avant tout un processus psychologique à dominante émotionnelle, le rôle d'un accompagnant est essentiellement d'aider la personne à passer en revue ces étapes, qui sont toujours remplies de souffrances psychologiques et physiques, dans certains cas.

Lorsqu'on parle de deuil, on pense immédiatement à la mort, à la perte d'un être cher et aimé. Mais il peut s'agir aussi de petits deuils ou de micro-deuils. Faire un deuil revient à accepter la perte de quelqu'un ou de quelque chose et continuer à vivre, malgré cette perte. On est en présence d'un cheminement psychologique de la personne au travers de la courbe de deuil. Elle choisit son rythme. Il s'agit d'un temps difficile à traverser, qui concerne tous les êtres humains.

Kübler-Ross utilise souvent la métaphore du papillon dans ses publications pour parler de la mort. Elle dit notamment que "nous sommes tous des chrysalides. Au moment de mourir, notre cocon s'ouvre et nous devenons papillon".

La courbe de deuil a été reprise par de nombreux praticiens (Deville, 2009) et thérapeutes au cours de ces dernières années. Des critiques ont été émises sur son utilisation et plus exactement, les conditions de son utilisation, mais elle n'a jamais fait l'objet de rejet théorique ou d'un dépassement théorique. En fait, la courbe de deuil aide à y voir plus clair dans un processus humain. Pour la personne qui accompagne, il s'agit de ressentir une dynamique d'être de la personne, de devenir, de vivre, et non de la cloisonner ou l'enfermer dans un des stades de la courbe de deuil.

Il est possible de transposer, avec prudence, les cinq étapes du deuil au monde des organisations. De nombreux modèles ont été présentés ces dernières années, avec des extensions de la courbe de deuil jusqu'à sept étapes. Dans notre travail, nous ne reprendrons que la courbe de deuil enrichie par Delivré (2013) et Malarewicz (2017). Avec Delivré (2013), le changement implique pour les personnes qui la vivent, une adaptation indispensable pour survivre. Le cheminement passe alors par des étapes tirées de la courbe de deuil appelée "courbe du changement" ou "vallée des larmes" (annexe 3).

1. B / Le coaching palliatif en organisation et ses limites

Delivré (2013, p. 216) parle de la "vallée des larmes" pour décrire le processus de deuil en organisation lors de changement organisationnel et managérial. Pour le coach, c'est le deuil, plus exactement la traversée des émotions ou la "vallée des larmes" qu'il faut travailler avec le coaché. Nous précisons que non seulement, nous pouvons être en présence d'un changement imposé par les décideurs, mais aussi d'un changement subi, sans conséquence concrète, un changement imaginé et intégré psychologiquement par la personne, qui ne se réalise pas. Ce changement n'arrive pas. Il devait arriver. Il se fait encore attendre. L'absence de changements veut dire, dans les cas qui nous intéressent, les espoirs déçus de changer de poste ou d'en obtenir un de plus haut niveau. Il s'agit plus d'un changement subi par le coaché qui provoque en lui des douleurs psychologiques et des émotions jaillissantes.

Il est possible pour le coach de reprendre ou s'inspirer des étapes de deuil pour accompagner les cadres, notamment les cadres dirigeants qui vivent plus ou moins difficilement des changements organisationnels et/ou managériaux lors de la mise en œuvre de réformes. C'est le rôle du coach de constater que le coaché est dans une phase de deuil et surtout, de repérer

où il se trouve dans la courbe de deuil. Il va l'écouter, et surtout accueillir des émotions, qui vont s'exprimer lors des séances de coaching.

En suivant ces étapes, il s'agit de prendre en charge un sentiment de perte ou un sentiment d'échec de la personne, un changement plus ou moins majeur. Chaque personne va passer plus ou moins de temps dans chaque étape. Chaque deuil est unique. Il faut pouvoir accueillir les personnes dans chaque étape ou quelques étapes et surtout, ne pas les forcer et les laisser parler en étant pleinement attentif. Certaines personnes vont passer d'une étape à l'autre sans difficulté, d'autres vont rester longtemps dans la phase de descente ou de remontée, d'autres vont faire des allers et retours entre différentes étapes, sur une période plus ou moins longue.

Le deuil est une période vitale de la reconstruction d'une personne, une étape importante de la reconstruction d'un parcours de carrière ou une étape pour un repositionnement dans la carrière avant d'envisager un rebond, au-delà de la courbe de deuil, qui peut présenter ses limites après le cinquième stade.

Delivré (2013) précise que dans les dernières phases, "C'est la personne, qui vit le deuil, qui passe en premier plan, et non plus l'objet du deuil". Des marchandages peuvent apparaître, selon Delivré (2013, p. 219 à 221), avec plusieurs attitudes possibles du coaché : "instaurer le silence, rechercher des responsables, évoquer d'autres options, minimiser la perte, se réfugier dans l'hyperactivité". Il parle de combats d'arrière-garde. Certaines personnes ne veulent pas ressentir la douleur du deuil et l'ignore. Elles se placent alors dans des voies sans issue. Elles marchandent en élaborant des petits stratagèmes intérieurs. Delivré (2013, p. 219) explique que "Chaque type de marchandage permet de ne pas aborder l'étape la plus douloureuse pour la personne".

Les cadres dirigeants n'aiment pas beaucoup parler de leur échec dans la progression de carrière ou des blocages plus longs dans la carrière. On en revient aux observations de départ de notre travail sur la tolérance à l'échec dans une société plus réceptive aux succès qu'aux échecs. On constate pendant toutes les étapes de deuil une intense activité émotionnelle, qui laisse des traces dans l'inconscient, avec des phases de mise à distance des émotions et de fortes décharges émotionnelles. Fauré (2015, p. 101) confirme ces émotions qui envahissent la personne notamment la peur, la colère et la dépression. La phase de déstructuration est déstabilisante. La phase de restructuration peut l'être tout autant.

Ainsi, le coach peut aider le coaché à puiser dans son stock de ressources personnelles avec un objectif de reconstruction et de rebond durable et stable. Le travail du coach porte sur la cicatrisation des blessures. "Si le deuil a pour fonction de détruire, il est là aussi pour reconstruire et laisser place à la vie" nous dit Fauré (2015, p. 101). Le deuil n'est jamais complètement fini et achevé. Fauré (2015) précise que "Le deuil est là pour toujours", presque inscrit dans "l'ADN" de la personne, voire dans "l'ADN" de la carrière de l'agent. "Le travail de deuil se porte garant du non-oubli. Devant soi, c'est l'inconnu. On n'a pas nécessairement envie d'y aller... On se reconstruit avec ce que l'on est, avec les matériaux intérieurs dont on dispose" poursuit Fauré (2015, p. 104 et p. 106). On peut aussi se reconstruire dans le "non-agir agissant". Nous y viendrons dans le prochain paragraphe.

Dans les organisations, les deuils non réalisés peuvent poser des problèmes importants selon Malarewicz (2017), qui va aussi plus loin que la courbe de deuil de Kübler-Ross (1996). Ils conduisent à la nostalgie des personnes et empêchent la mobilisation de la communauté de travail sur l'avenir. Il insiste sur la compréhension des deuils dans les organisations et préconise des rituels. Ne faut-il pas rechercher un stade supplémentaire de la courbe de deuil ? On peut tenter d'aller plus loin dans la courbe du deuil.

En effet, le travail de deuil est un travail qui éclaire ce que l'on est et ce que l'on devient avec les épreuves de la vie et de la vie professionnelle. A partir de la courbe de deuil, qui doit être utilisée avec une infinie précaution, le coach arrive à trouver du sens dans sa démarche de coaching (annexe 3). La prise de conscience permet de lancer une démarche proactive, de comprendre avec la personne pourquoi elle n'a pas eu le poste et travailler d'autres éléments de la situation.

A ce stade de notre travail, n'y a-t-il pas la nécessité de revisiter une nouvelle fois la notion d'échec en faisant un détour par la pensée chinoise traditionnelle et en sortant du cadre de référence dans lequel nous sommes pour en rechercher un autre ?

Ce travail nous permettra de sortir de la courbe de deuil, notamment lorsque le coaché se repositionne et recherche de nouvelles ressources lui permettant de rebondir professionnellement, avec des ressources extérieures et pas seulement intérieures. Que peut nous apporter la pensée chinoise traditionnelle à ce stade ? Quelle esquisse de modèle de coaching peut-on proposer ? Dans cette perspective, comment peut-on saisir le "non-agir agissant" et le nourrir en situation ?

2 / Nouvelle sagesse de l'échec

Nous allons faire un détour par la pensée chinoise traditionnelle¹¹ pour essayer d'irriguer différemment les pratiques de coaching, qui se sont développées au cours des dernières décennies en Occident. On va se décentrer pour sortir du cadre de référence occidental, qui pétrit nos réflexions et nos actions depuis des siècles. Il y a sans doute une possibilité de transformer un échec en succès, plus exactement de se situer dans une opposition beaucoup plus féconde entre le négatif et le positif comme le dit Jullien (2006). L'échec peut se transformer à condition d'adopter une approche de coaching moins centrée sur l'action et plus sur la transformation des choses à partir des éléments de la situation, dans "le présent du présent", des "facteurs porteurs" et des ressources à détecter dans les creux, dans "l'entre", d'après Jullien.

2. A / Apports de la philosophie chinoise traditionnelle

Nous partageons le point de vue de Persson (2013, p. 242) selon lequel "Si la philosophie constitue un levier pour apprendre à vivre, elle mérite d'irriguer davantage les pratiques d'accompagnement en organisation". C'est ce que nous tentons de faire dans ce travail par petites touches. Il nous semble que la philosophie peut aider les hommes, comme elle peut aider les coachs. Elle permet d'approfondir les questionnements qui peuvent être fondamentaux dans une pratique de coaching. Alors, pourquoi la pensée chinoise et sa philosophie ? La pensée chinoise est une pensée pragmatique, moins rationnelle et profondément humaine. Elle permet de comprendre ce qui se cache subtilement dans les recoins d'une situation. Cheng (1998) parle de "pensée de plain-pied". Kamenarovic (2005, p. 78) reprend l'analyse de Cheng : "Le monde est unique et forme une totalité dont certains aspects sont visibles à l'homme tandis que d'autres ne lui sont pas perceptibles. Tous les éléments, toutes les composantes sont conservés par cette unicité qui fait de la pensée chinoise une pensée de plain-pied".

Steiler (2006, p. 133) complète en indiquant que "La pensée chinoise propose d'apprendre à faire de soi un être humain". Cette philosophie s'intéresse aussi aux changements et aux transformations. "Elle tente de comprendre le concret dans ses variations multiples" nous

¹¹ La pensée chinoise traditionnelle plonge ses racines dans l'Antiquité. Elle remonte au Yi Jing, le livre des changements, texte fondateur de la civilisation chinoise.

précise Steiler (2006, p.130). Les Chinois ont une approche pragmatique du monde et des choses, ce qui peut être intéressant à connaître pour un occidental qui s'interroge sur son obsession de l'action et de l'efficacité.

Mais qu'est-ce qui oppose fondamentalement la pensée occidentale et la pensée chinoise (annexe 4) ? Quelle peut être la conséquence de cette opposition, de ce frottement, sur les pratiques de coaching ? La pensée occidentale a été façonnée par la philosophie des Anciens, notamment celle des grecs. Cette pensée place l'action en son cœur, une action basée sur l'atteinte de buts dans toutes les dimensions de la vie. Dans toute situation, tous les éléments de la vie sont reliés les uns aux autres. Ces éléments sont organisés en vue de la réalisation d'un but. Le but est le moteur de l'action. Pour atteindre le but, des moyens divers sont mobilisés pour y parvenir.

Tous ceux qui sont engagés dans l'action au sein de la société le savent : le but et l'atteinte du but conditionnent la dynamique d'une personne comme d'un groupe, sa réussite et sa place dans la société. Les personnes se positionnent en permanence sur de multiples buts à atteindre pour réussir leur vie. Ils en font une sorte de "philosophie de l'action" basée sur l'accomplissement personnel et collectif. Ils cherchent en permanence à tout maîtriser. Sans cette recherche obstinée, ils n'obtiennent rien en termes d'efficacité.

Avec les cadres dirigeants, on atteint probablement le paroxysme de l'action et de la recherche de buts. A l'aide de plans, de programmes, de courbes et de chiffres, les personnes montrent leur volonté d'agir pour aller vers l'objectif et l'atteindre victorieusement. Le potentiel est dans la personne. Le manager planifie les objectifs. Selon Steiler (2006, p.130), "En Occident, la cause, le problème, conduira à l'élaboration d'un modèle qui planifie le chemin vers un but idéal... Il reste à la volonté de mettre en place la pratique pour imposer et faire aboutir le but escompté". Le couple moyens/fins est le moteur de l'action, de l'efficacité et de la réussite. Dans la vision occidentale, "L'efficacité est identifiable. Elle met des moyens en place pour arriver à ses fins" nous explique Persson (2013, p. 244).

Cette "philosophie de l'action" et cette efficacité dans l'action impactent les pratiques de coaching et les postures des coaches. Steiler (2006, p.122) souligne d'ailleurs que "L'observation des fondamentaux du coaching fait ressortir des archétypes de l'action issus de la philosophie occidentale".

Les Chinois raisonnent, pensent et agissent différemment. Ils utilisent les potentiels et les "facteurs porteurs" de la situation. Le potentiel est pleinement dans la situation. C'est Jullien (1996, p. 28) qui met en avant cette notion de "potentiel de situation". Il ne s'agit pas d'imposer un plan ou une courbe mais de rechercher, dans une situation, les potentiels possibles. Jullien explique : "Le stratège s'appuie sur le potentiel de la situation pour mieux en tirer parti en cherchant ce qui est porteur". Il convient de détecter, dans la situation, tout ce qui peut être favorable, tout ce qui peut être fécond. On peut exploiter le potentiel de situation, en tirer profit pour réussir et être efficace dans les organisations. Des éléments nouveaux devront être réinjectés en permanence.

Jullien fait depuis quelques années un détour par la pensée chinoise traditionnelle. Il s'éloigne de la pensée occidentale pour mieux la comprendre et la revisiter. En Chine, on est pleinement dans un couple conditions/conséquences et non plus dans un couple moyens/fins, comme en Occident. En fait, tout se passe en amont, au niveau des conditions de la situation. La capitalisation des "facteurs porteurs" doit permettre de faire croître le potentiel de la situation. Selon Persson (2013, p. 244), "Au lieu de mobiliser l'agir et la volonté des acteurs, l'efficacité est attendue du potentiel disponible dans la situation même".

Steiler (2006, p. 130), qui s'appuie aussi sur la pensée de Jullien, indique que "La pensée chinoise est le couple situation, telle qu'elle s'actualise, et le potentiel, que la personne ajustera à son action pour en tirer profit". Il indique "qu'il s'agit moins d'atteindre un but que de faire évoluer les conditions à son profit".

Gerbinet (2017, p. 238) précise clairement que "Le potentiel de la situation est la qualité émergente d'une situation particulière : la situation nécessairement transitoire d'une personne immergée dans un environnement perpétuellement en cours de transformation". Il poursuit en précisant "qu'il faut renoncer à la logique des buts pour utiliser toutes les ressources". Il y a donc une autre efficacité possible...

Jullien invite à penser l'efficacité en remettant en question l'action au profit de la transformation. Il faut laisser mûrir les choses, car on précipite tout le temps les choses dans nos sociétés. Selon Persson (2013, p. 246), "Une autre façon d'envisager l'efficacité est de non pas reconfigurer la situation sur un modèle idéal dont on fait un plan et qu'on pose en but mais de faire mûrir la situation rencontrée, celle-là même dans laquelle on se trouve impliqué".

Contrairement aux occidentaux qui ne pensent la vie que par la réalisation de buts grâce à l'ensemble des moyens mobilisés, les Chinois cherchent la pente d'une situation, "l'entre" et l'investissent pour le nourrir et le féconder. Persson¹² (2017) reprenant les concepts de Jullien explique qu'il faut "laisser mûrir la situation et rechercher l'entre. L'entre ne se fait pas remarquer, ne se laisse pas attaquer par la pensée analytique. L'entre n'existe non pas en plein mais en creux".

Les Chinois investissent les temps morts, qui ne sont en réalité jamais des temps morts, mais plutôt des temps creux, bien vivants, qu'il s'agit de nourrir. La mobilisation d'une intelligence de situation est alors indispensable afin de capter des éléments à utiliser et réinjecter, comme des feedbacks, dans le cœur de la situation. Ces éléments permettront de résoudre de nombreuses difficultés.

Les Chinois vantent le "non-agir agissant" et les occidentaux l'agir en situation. Mais que se passe-t-il sans action ? L'agir, c'est l'Occident. C'est une "évidence occidentale" selon Gerbinet (2017, p. 186) qui indique (2017, p. 188) : "L'agir fait partie des fondamentaux de notre pensée et de notre rapport au monde". Nous avons le culte de l'action et de l'efficacité de l'action.

Selon Gerbinet (2017), "Le progrès a accru la valorisation de l'action". Cheng (1998) explique le non-agir : "le non-agir ne consiste pas à ne rien faire, mais à s'abstenir de toute action agressive, interventionniste, afin de laisser agir l'efficacité absolue. C'est l'agir sans trace". Ainsi, le "non-agir agissant" n'est pas le contraire de l'action.

Nous partageons l'approche du "non-agir" de Gerbinet (2017, p. 203) : "Le non-agir est un agir minimal, qui se conforme aux régulations permanentes. Un agir qui s'infiltré dans le cours des choses. C'est l'efficacité maximale". Pour Gerbinet (2017, p. 203), "Il faut utiliser le potentiel de la situation pour atteindre un but avec un minimum d'agir pour une efficacité maximale". Persson (2013, p. 244) précise que ce "non-agir ne supprime pas pour autant l'intervention humaine". Pour Jullien (1996, p. 110), "Il s'agit de ne rien faire mais de faire en sorte que rien ne soit pas fait". Avec cette phase d'une très grande puissance pour les coachs, on ressent pleinement le décalage entre pensée chinoise et pensée occidentale.

¹² Sybille Persson, professeur Ph. D à l'ICN Business School de Nancy/Metz, lors de sa conférence à l'ICN Business School de Nancy/Metz, en février 2017.

Concrètement, on peut reprendre la métaphore du jardinier déjà utilisée dans la philosophie chinoise par Mencius¹³ et repris par de nombreux chercheurs. Il ne faut pas forcer les choses. Il ne faut ni forcer les plantes à pousser, ni regarder passivement. Il faut plutôt biner, sarcler... C'est ainsi qu'on mobilise le potentiel de la situation pour permettre la pousse de la plante. C'est une "transformation silencieuse" de la nature. C'est Jullien (2009) qui parle de "transformations silencieuses", qui accompagnent la situation. L'action se voit, mais pas les "transformations silencieuses" qui agissent. L'action est locale et concerne une personne.

La "transformation silencieuse" est plutôt globale et s'inscrit dans la durée. La transformation ne se voit pas dans l'instant. Jullien (2009) utilise le concept de "transformation silencieuse", presque invisible dans l'instant, mais tellement visible dans le temps qui passe. Il s'intéresse au temps qui passe, un temps qui permet la transformation. Le temps qui s'écoule, ce sont bien des "transformations silencieuses" qui se polissent dans le temps.

Avec la pensée chinoise, ce qui est intéressant, c'est le "non-agir agissant" et le nourrissage de la vie. Selon Persson (2015), "Les notions de non-agir et de nourrissage de la vie sont utiles pour la posture d'accompagnement. L'accompagnement se conçoit en tant que sagesse d'un non-agir agissant. L'accompagnement se déploie dans une position d'altérité marquée par l'entre pour promouvoir l'autre".

Richez (2011) parle de mètis : "La mètis, c'est simplement la capacité à tirer parti des circonstances, à voir comment la situation évolue et à exploiter". Et d'ajouter : "Il faut faire preuve de mètis. Il faut repérer les facteurs porteurs de la situation pour se laisser porter par elle". Comme un surfeur sur une vague. On peut alors parler de "coach surfeur". Nous allons y venir dans le prochain paragraphe.

2. B / Esquisse d'une nouvelle approche de coaching

Il nous semble intéressant dans une pratique de coaching de se centrer non exclusivement sur les moyens et les actions à mettre en place pour atteindre un but, mais aussi sur la situation, qui porte en elle un puissant potentiel de transformation. Nous avons présenté des concepts de la philosophie chinoise. Il ne s'agit pas de reprendre toute la pensée chinoise pour la "greffer"

¹³ Mencius (372-289 av. J.-C.) est un penseur chinois confucianiste. Il est l'un des plus célèbres philosophes chinois.

sur notre modèle d'action occidentale, mais juste de prendre du recul et d'utiliser des concepts pour essayer d'approfondir l'efficacité de notre modèle.

Selon Persson (2013, p. 246), "Le coaching pourrait se concevoir comme un dispositif à la fois sage et stratégique pour favoriser tout en sachant attendre l'actualisation du potentiel des situations dans lesquelles baigne la personne accompagnée". C'est toute la difficulté de l'exercice qui nécessite du temps, beaucoup de temps de maturation, et une pleine présence dans le temps.

Est-ce utopique ? Comme le dit Persson (2013, p. 248), "On se situe plus sur un registre situationnel que psychologique". Il n'y a pas d'exclusion d'un registre par rapport à un autre registre. Juste la recherche d'un équilibre plus pertinent entre deux registres différents. Nous partageons pleinement l'idée de Gerbinet (2017) selon laquelle "Le non-agir est un agir minimal pour une efficacité maximale". Nous apprécions cette approche et pensons qu'elle peut être utile aux professionnels du coaching. Alors, comment saisir le "non-agir agissant" pour que la réussite advienne ?

A la lumière de la philosophie chinoise et pour l'instant, à l'ombre de la philosophie occidentale, le coach peut se poser des questions essentielles qu'il ne se serait, sans doute, jamais posées avec autant d'acuité. Persson (2017) les rappelle : " Quelle est la pente de la situation ? Comment l'utiliser ? Comment utiliser les silences de la situation ? Comment laisser agir le temps ? La situation est-elle mûre pour intervenir ? A quel moment faut-il intervenir ? Quelles sont les forces en présence ? Quels sont les "facteurs porteurs" de la situation ? Quel regard sur ces "facteurs porteurs" ? Ces questions sont fondamentales. Elles permettent au coach d'apporter une "plus-value" dans son accompagnement. Un regard pertinent pour se fondre dans les creux de la situation, dans "l'entre", s'y abandonner sans s'y perdre, laisser au coaché l'opportunité de se saisir de nouvelles ressources inexploitées.

En fait, le coach est comme un surfeur. Nous utilisons cette métaphore du surfeur pour illustrer notre propos. Le coach surfe sur la vague. Il se laisse porter par la vague en s'y adaptant dans le "présent du présent". Cette métaphore nous semble intéressante à avancer dans la mesure où elle illustre parfaitement le travail du coach et sa posture. Une posture où il faut s'adapter en "position basse" face à des déséquilibres permanents exigeant également des réajustements permanents en temps réels sous peine de perdre de l'efficacité.

Schiffter (2016, p. 88) décrit la situation du surfeur : "Une heure passée à surfer est une heure de vie concentrée en un ici et maintenant hors de tout souci du passé et du futur". Il montre que chaque situation est unique. Il faut saisir chaque occasion. Pour Schiffter (2016, p. 63), "le surfeur ne surfe jamais la même vague. Nul ne surfe jamais deux fois la même vague". Le surfeur, comme le coach, est pragmatique et doit s'adapter en permanence. "Loin d'être téméraire ou arrogant, le surfeur est un homme prudent qui danse avec la houle et développe à chaque instant une sagesse résolument pragmatique" complète Schiffter (2016, p. 39), qui poursuit sa philosophie du surf en indiquant que : "La vie comme la vague est la fille d'un océan tourmenté par une dépression et qu'il n'est pas de joie intense qui ne s'éprouve hors de l'inquiétante présence du pire".

De Rosnay (2003, p. 52 et p. 179), qui parle de société fluide, indique "que le surfeur et la vague peuvent représenter l'image de la vie elle-même... Et d'ajouter : "Le surf se fonde sur les rapports de flux, le temps réel, l'adaptation au changement et l'information continue sur son environnement." On retrouve des similitudes avec le coaching. Le coach doit s'adapter, comme le surfeur doit s'adapter à la vague nouvelle qui se présente à lui, à la situation dans l'instant présent et progresser. Steiler (2006) confirme une approche de coaching où il s'agit "bien plus de transformer que d'agir". Il faut rechercher la combinaison de facteurs personnels et de facteurs relevant de la situation, se recentrer sur le contexte, comprendre la situation réelle, les composantes de la situation, comme dans le surf.

Qu'est-ce qu'un "coach surfeur" ? Quelles qualités doit-il déployer ? Le "coach surfeur" doit être plus que jamais en "position basse", jamais droit sur sa planche. Il est attentif, souple et veille autour de lui. Il attend la vague et lorsqu'il se lance, il s'adapte. Il a confiance dans la situation qui se présente et fait preuve d'attention durable, de créativité et de bienveillance. On sent que le facteur temps est fondamental si on veut saisir tous les éléments, ou presque, de la situation, car le temps travaille sans bruit. La patience et la sagacité du coach sont essentiels, le temps que la vague émerge.

Si on reprend la philosophie de Jullien, on peut dire que le coach ne fait presque rien. Il fait en sorte que les choses soient faites, mais pas par lui. C'est le "non-agir agissant" de Jullien qui nous inspire dans l'esquisse d'un nouveau modèle de coaching. Comme le surfeur, le coach doit tirer parti des circonstances. Il essaye de faire preuve d'opportunisme dans les circonstances, de détecter subtilement les "facteurs porteurs" et les faire découvrir au coaché

en situation. Les ressources sont les "facteurs porteurs". Il va les chercher dans la vague pour s'en sortir et aider le coaché.

La philosophie chinoise traditionnelle, cette "pensée de plain-pied", que l'on peut essayer d'utiliser au bon moment permet d'être plus attentif à la situation et d'en tirer des ressources pour l'efficacité et finalement, sortir avec succès du "tube", la vague la plus difficile à surfer... La notion "d'entre" peut intéresser le coach, qui n'est jamais dans l'action pure. Il doit se protéger des pièges de l'action, s'il veut créer les conditions de réussite, notamment en laissant le coaché exister, ou plus exactement vivre, dans un "non-agir agissant" transformant. Gerbinet (2017) nous précise justement que "La genèse des problèmes psychologiques relève de l'agir, que leur solution passe par le non-agir".

Comment aborder l'échec avec la philosophie chinoise ? Dans ce travail, on aurait pu faire une lecture de l'échec moins philosophique et plus centrée sur la résilience et l'apprentissage par l'expérience, l'échec étant constitutif de l'apprentissage par l'expérience. Nous avons choisi une autre voie par un décentrage qui va nous apporter des questionnements féconds pour l'avenir.

Il nous semble que l'échec, dans une approche plus philosophique, notamment par la pensée traditionnelle chinoise, relève plus du négatif que du mal. Comme le montre Jullien (2006), le négatif, dans son alliance avec le positif, n'est pas le mal qui s'oppose au bien dans une approche plus occidentale.

Parce qu'il est possible de se situer dans une opposition féconde du négatif et du positif, et non entre le bien et le mal, l'échec, le négatif, peut se transformer en positif à condition d'avoir une approche moins centrée sur l'action et plus sur la transformation à partir de la situation, des "facteurs porteurs" et des ressources qu'il faut détecter dans les creux, afin de les nourrir et de les transformer.

Au final, dans une pratique de coaching qui traite de l'échec, notamment dans la progression de carrière d'un cadre dirigeant, il est intéressant d'aborder le coaché sous l'angle de la courbe de deuil. Cependant, il nous semble que cette approche privilégie plus la psychologie et le suivi des émotions. Elle n'est pas assez dynamique, car trop centrée sur l'individu et trop psychologisante. Cette approche enferme trop. On peut tenter de sortir du cadre de référence qui est le nôtre (annexe 4) et tenter d'éclairer beaucoup plus la situation dans le plein sens du terme. La "pensée de plain-pied" va nous y aider. Elle va nous ouvrir de nouveaux horizons.

Nous essayerons de mobiliser quelques notions de cette approche avec l'accompagnement d'un cadre dirigeant de la fonction publique d'Etat. Nous avons cerné des notions importantes pour la pratique d'un coaching renouvelée, mais qui mérite d'être approfondie, au-delà de ce travail qui n'en présente que de petites esquisses.

Nous partageons pleinement cette approche de Persson (2013, p. 248), selon laquelle "Invoquer le travail sur soi en coaching ne doit pas conduire à ignorer le travail en soi, grandir, mûrir et vieillir et le travail autour de soi via les transformations silencieuses". Nous terminons ce travail par la présentation et la discussion autour d'un cas pratique axé sur un sentiment d'échec professionnel, un échec dans la progression de carrière d'un cadre dirigeant de la fonction publique d'Etat.

III / CAS PRATIQUE ET DISCUSSION

Dans cette troisième et dernière partie, nous présenterons les résultats de nos interventions sur le terrain. Au cours des années 2016 et 2017, nous sommes restés dans la nouvelle région Grand Est pour organiser nos entretiens, mener nos séances de coaching et réaliser nos observations au sein de l'une des directions départementales de l'Etat. Après avoir donné des éléments sur la méthodologie d'enquête, nous aborderons deux thèmes : la réforme territoriale de l'Etat et la gestion de carrière des cadres dirigeants. Puis, une discussion sera menée autour de l'analyse d'un cas pratique d'accompagnement d'un cadre dirigeant de la fonction publique d'Etat en situation d'échec dans la progression de sa carrière. Enfin, nous achèverons notre travail en examinant, pour ce cas pratique, les apports et limites des outils utilisés ainsi que les difficultés rencontrées pour rédiger ce travail.

1 / Méthodologie et éléments de situation

Les deux premières parties ont fait l'objet d'apports utiles à la réalisation de notre travail. Des explications seront apportées sur le déroulement de l'enquête et la méthodologie retenue. Pour saisir les problématiques de terrain, nous exposerons les grandes lignes de la réforme territoriale de l'Etat et de la gestion de carrière des cadres dirigeants dans les administrations déconcentrées.

1. A / Méthodologie

Pour réaliser notre travail de terrain, nous avons suivi pendant plusieurs mois un cadre dirigeant de la fonction publique d'Etat issu d'une direction départementale interministérielle, rattachée au préfet de département. En parallèle, nous nous sommes entretenus à trois reprises avec les deux cadres dirigeants de cette direction pour obtenir des éléments d'actualité portant sur les missions, les politiques publiques mises en place, le management et les équipes chargées de mettre en œuvre, avec de nombreux partenaires, les politiques publiques dans les différents territoires du département.

Nous avons suivi Marie de septembre 2016 à avril 2017. Nous avons réalisé avec elle une série d'entretiens et des séances de coaching, de février à avril 2017. Depuis 2016, nous avons fait également des observations en participant à des réunions, des conférences et des entretiens avec les équipes de la direction. L'objectif était de s'imprégner de la culture administrative et managériale, mais aussi des problématiques humaines qui ont émergé avec la mise en place de la réforme territoriale de l'Etat. Nous avons pu capter des informations intéressantes pour poursuivre notre travail et positionner nos séances de coaching.

Pour Marie, l'anonymat¹⁴ a été conservé dans notre travail pour ne pas la mettre en difficulté, comme pour d'ailleurs les coachs internes des ministères. L'identité de la coachée a été modifiée afin de ne pas divulguer d'informations susceptibles d'intéresser sa hiérarchie ministérielle et préfectorale. Au départ, nous souhaitions faire deux cas de coaching, mais un des cadres dirigeants n'a pas donné suite à notre demande bien que nous l'ayons assuré de l'anonymat. Nous pouvons comprendre ce refus, car la concurrence entre candidats est forte. Ces cadres dirigeants sont sous tension dans des périodes de réforme à forts enjeux. Ils tiennent à ne partager aucune information dans leur démarche de recherche de poste.

Pour dérouler sans forcer la courbe de deuil et obtenir une restitution authentique des émotions, nous avons été attentifs à la gestion du temps, notamment en privilégiant la lenteur. En effet, elle permet l'installation des silences, des cheminements intérieurs, des retours à des moments de vie et le jaillissement naturel des émotions, loin de la frénésie de l'action et de la performance à tout prix. Cette progression dans la courbe de deuil permet de mobiliser, après la dernière étape, des concepts issus de la pensée chinoise traditionnelle afin de détecter le potentiel de la situation et non le potentiel de la personne.

Le coach, qui arrive dans un environnement administratif en mouvement, doit pouvoir prendre son temps pour donner de la profondeur à son accompagnement. En début de coaching, nous avons ressenti que le temps du coach n'était pas le temps de la coachée. La coachée arrive en séance, comme un manager avec ses équipes, toujours pris dans l'action, parfois dans l'urgence de l'action. Nous pensons que les conditions d'une prise de recul doivent être créées au risque de passer à côté de son coaching et de sa coachée.

¹⁴ Le respect de l'anonymat nous a permis de réaliser nos différents accompagnements et de mener nos entretiens. Plusieurs semaines ont été nécessaires pour convaincre les interlocuteurs de se lancer dans cette démarche et installer un climat de confiance.

Dans la situation que nous présenterons, le "coach alchimiste" fera ressortir, par étape, les émotions de la coachée avec l'utilisation de la courbe de deuil. Le "coach surfeur" tentera de sortir de la courbe de deuil afin de transformer l'échec de la coachée en réussite. Il devra ressentir et saisir le bon moment, comme le surfeur doit saisir le bon moment pour choisir et surfer sa vague. C'est justement dans le creux de la vague qu'il pourra laisser la coachée vivre son "non-agir agissant" et capter des éléments suffisamment structurants et inattendus de la situation, les "facteurs porteurs", pour lui faire retrouver de l'efficacité dans la conquête d'un poste de direction. Il convient maintenant de présenter des éléments de contexte, de gestion de carrière et de coaching ministériel.

1. B / Eléments de situation dans la fonction publique d'Etat

L'accompagnement de Marie, cadre dirigeante de la fonction publique d'Etat, en situation d'échec dans sa progression de carrière, nécessite d'être resitué dans un contexte plus global marqué par la réforme. Il intervient en pleine période de mise en place de la réforme territoriale de l'Etat, débutée dès janvier 2016 par une préfiguration complexe des services de l'administration régionale et départementale à l'échelle de trois anciennes régions. Cette réforme visait à garantir l'efficacité de l'action publique au bénéfice des territoires, de leurs acteurs et de leurs habitants, mais aussi à amplifier le mouvement de modernisation des modes de fonctionnement des services déconcentrés.

A cette occasion, un projet d'administration de la nouvelle région Grand Est a été élaboré pour la période 2016/2018. Il décrit les modes d'organisation et les moyens nécessaires à la modernisation de l'action de l'Etat. Ce projet, rendu en septembre 2016, est venu compléter un document plus stratégique de l'Etat en région, qui fixe les enjeux et les objectifs en matière de territorialisation des politiques publiques et un schéma régional de mutualisation. Ce projet porte des valeurs d'égalité et de solidarité. Il fixe des axes de travail parmi lesquels : les modalités de gouvernance, la proximité avec les territoires et les usagers, les innovations liées aux nouvelles technologies numériques et aux méthodes de travail innovantes et la dynamique managériale adaptée au Grand Est.

La réforme territoriale et le projet d'administration des services ont profondément bouleversé l'organisation des services régionaux déconcentrés et les directions départementales interministérielles, véritables "bras armés" de l'Etat dans les territoires, pour la mise en place

des politiques publiques, qu'il s'agisse de développement économique, de cohésion sociale, d'infrastructures, de relations transfrontalières, d'actions en milieu rural, de prévision des risques ou d'attractivité des territoires.

La réforme a également secoué les positionnements hiérarchiques de certains cadres dirigeants, notamment celui de Marie, passée dans son champ d'intervention, de directrice départementale adjointe à directrice départementale déléguée "sous la coupe" d'une nouvelle direction régionale et départementale de la région Grand Est. C'est dans ce contexte que se sont situés nos entretiens et nos séances avec Marie. C'est aussi dans ce contexte, qu'ayant perdu de l'autonomie dans sa capacité d'action et de décision, que Marie décide de changer de poste, après quelques tentatives, au cours des trois dernières années.

Les analyses de Jacquemart (2016) précisent que "Les réformes de l'Etat ont toujours renforcé la concurrence pour l'accès à des postes de cadres dirigeants, dans des organigrammes déstabilisés et resserrés, restreignant ainsi les opportunités d'ascension des femmes". On ajoutera à cette analyse que les postes de cadres dirigeants sont moins nombreux et plus difficiles à obtenir dans un contexte de concurrences renforcées entre des candidats souvent excellents.

Pour certains de ces cadres dirigeants, qui postulent à répétition sur des postes à l'échelle régionale ou départementale voire en administration centrale à Paris, il est possible de recourir à un coach interne mis à disposition par leur ministère pour des questions de management, mais aussi de carrière. Ils sont encore peu nombreux à faire une telle démarche avec l'accord de leur hiérarchie. Certains cadres dirigeants, qui n'ont pas encore le réflexe de demander des séances de coaching, préfèrent passer par le chef de corps et/ou le délégué à la mobilité relevant de leur ministère.

La gestion de carrière des cadres dirigeants fait l'objet d'un suivi rigoureux par les secrétariats généraux des différents ministères. Elle représente un enjeu important pour les ministères, qui veulent garder la main sur la gestion des parcours professionnels des plus forts potentiels. La réforme a bousculé les déroulements de carrière et déstabilisé fortement les agents dans leur progression. Il en résulte aujourd'hui, pour certains d'entre eux, des blocages et des sentiments d'échec dans la progression de carrière. Ces cas intéressent les coaches lorsqu'ils sont mobilisés sur le sujet. Nous pouvons donc désormais nous pencher sur le cas de Marie, examiner la pertinence des outils utilisés lors de nos séances et tenter d'esquisser une nouvelle approche de coaching.

2 / Discussion

Nous allons analyser un cas pratique d'accompagnement d'un cadre dirigeant de la fonction publique d'Etat à partir d'un verbatim et des éléments recueillis lors des différents entretiens (annexe 5). Puis, nous examinerons les limites de la courbe de deuil et l'apport des concepts de la pensée chinoise traditionnelle ainsi que les difficultés rencontrées pour mener ce travail.

2. A / Analyse d'un cas pratique avec la courbe de deuil

Nous avons accompagné un cadre dirigeant de la fonction publique d'Etat en situation d'échec dans la progression de carrière. Marie travaille dans une administration déconcentrée de l'Etat. Son déroulement de carrière l'a propulsée sur un poste d'encadrement supérieur auprès du préfet de département. Auparavant, elle a occupé divers postes en administration centrale, en région et dans le département. Elle est actuellement numéro 2 d'une direction départementale interministérielle. Elle attend un repositionnement de carrière en 2018.

En quelques années, elle a subi de nombreux échecs dans ses candidatures à des postes de directrice régionale adjointe et de directrice départementale interministérielle, au service du pilotage des politiques publiques. Elle a été impactée par les réformes de l'Etat, qui ont bouleversé ses positionnements hiérarchiques. Ses postes ont été supprimés ou réaménagés. C'est encore le cas avec la mise en place de la réforme territoriale de l'Etat. Elle entend changer et multiplie les candidatures. Mais elle n'arrive pas à décrocher un poste.

Il faut indiquer qu'elle est passée par de nombreux échecs dans sa progression de carrière, même si elle a finalement toujours pu obtenir des postes intéressants, après plusieurs tentatives. Les échecs au cours de sa carrière n'ont pas été sans susciter des sentiments d'échecs, qui ont généré des émotions, parfois vives. De par le mode de sélection des candidats, elle n'a jamais pu savoir les raisons de ses échecs.

Nous pensons que l'accompagnement de Marie est arrivé au bon moment. Le deuil des petits échecs successifs dans la progression de carrière n'ayant jamais été traité, nous avons pu utiliser la courbe de deuil ou courbe du changement (annexes 2 et 3) pour situer l'état des émotions de Marie. Plusieurs séances ont été nécessaires pour situer ce positionnement.

Les deux derniers échecs de Marie ont été éprouvants physiquement, intellectuellement et moralement. Lors des séances, nous avons pu ressentir ses émotions, notamment sa colère

rentrée mais vive. Elle a vécu comme une injustice de ne pas être prise sur un poste de directrice alors que le délégué à la mobilité lui avait laissé entendre qu'elle pouvait obtenir ce poste, qui est un tremplin pour devenir inspecteur général.

Notre question de départ pour ce travail, à savoir comment transformer un échec en réussite, apparaissait alors pleinement dans ce cas pratique. Nous n'avons pas pu passer en revue l'ensemble des étapes de la courbe de deuil. Il faut préciser que Marie est une femme extrêmement active, au travail et dans la vie, qui recherche en permanence la performance et la réalisation de ses objectifs pour une mise en place optimale des politiques publiques dans le département. Elle traite des dizaines de dossiers stratégiques avec le secrétaire général de la préfecture et le préfet.

Marie avance dans ses projets malgré ses échecs dans la progression de carrière. Elle puise de l'énergie au fond d'elle-même pour maintenir un niveau d'activité. Elle sait que ses échecs ne tiennent ni à ses compétences, ni à sa personne. Il faut dire que son environnement de carrière ne la porte pas. En effet, le corps auquel elle appartient est éloigné des métiers de sa direction, qui recrute essentiellement dans un autre corps de l'Etat. Le parcours atypique de Marie, avec une formation scientifique de très haut niveau, ne l'aide pas à progresser au sein de sa direction vers un poste de directrice.

Avec la courbe de deuil, nous avons pris l'option de travailler dans le bureau de Marie. Son bureau, c'est son quartier général, et c'est sans doute l'endroit idéal où nous pouvions faire émerger des émotions. En choisissant son bureau comme lieu d'accompagnement, nous pensons qu'il a été plus facile de faire jaillir des émotions, mais aussi de laisser des silences s'installer et de ne rien dire.

Nous indiquons que la courbe de deuil doit être utilisée avec beaucoup de précaution. En effet, la précipitation ne mène sans doute à rien. Elle serait plutôt "contre-productive" du point de vue de la restitution des émotions.

Ainsi, nous n'avons pas pu répondre à la question de départ de ce travail. Avec la courbe de deuil, l'échec de Marie, bien qu'ayant été abordé sous l'angle des sentiments d'échecs et des émotions, n'a pas pu être transformé en réussite. Nous tournions en rond au bout de quelques séances. La réponse à la question de ce travail conservait encore sa part de mystère. Comment passer de l'échec à la réussite dans le cas pratique présenté ? Comment le transformer plus concrètement ?

Nous estimons qu'on ne peut transformer un échec en réussite qu'après avoir travaillé le sentiment d'échec par la courbe de deuil. Cependant, nous en avons perçu les limites. Nous avons donc recherché un "dépassement" de cette courbe. Elle ne nous permettait pas une transformation positive de l'échec dans la progression de carrière.

Nous nous sommes alors intéressés à la pensée chinoise traditionnelle en saisissant quelques concepts pour avancer dans la résolution de notre question de départ, notamment le "potentiel de la situation" et l'exploitation des "facteurs porteurs" d'une situation afin que Marie découvre un chemin de réussite, un autre possible pour sa carrière.

L'échec et les sentiments qu'il suscite, une fois identifiés par le coach, n'attendent qu'à être transformés, si c'est possible, et surtout si le coaché le souhaite au plus profond de lui-même. Cette transformation de l'échec peut alors devenir un chemin de libération, un chemin parfois douloureux, mais ô combien puissant pour se repositionner dans une carrière professionnelle au sein de la fonction publique.

2. B / Apports de la pensée chinoise et difficultés rencontrées

Au cours des dernières séances d'accompagnement de Marie, nous avons travaillé sur "l'agir non agissant" et détecté, dans "l'entre", des "facteurs porteurs", pour reprendre des concepts étudiés par Jullien. Il n'a pas été facile de réinjecter directement et subtilement de nouvelles ressources dans la situation.

En effet, le décentrage de la pensée est un exercice difficile qui n'est pas inscrit naturellement dans nos façons de faire, de penser et de vivre. Désormais, nous souhaitons avancer, non pas dans l'action, mais dans l'inaction, un paradoxe qu'il convient de souligner lorsqu'on utilise des concepts issus de la pensée chinoise traditionnelle.

Nous avons changé d'endroit, avec l'accord de Marie, pour poursuivre nos séances d'accompagnement. Nous avons trouvé un lieu moins chargé en émotions, moins exposé au va-et-vient incessant des collaborateurs et moins symbolique de l'action permanente et bouillonnante des services de l'Etat dans le département. Ce que nous recherchions, c'était avant tout un lieu plus serein et calme pour laisser Marie s'exprimer. Un endroit propice à l'abandon (Jollien, 2012) et au lâcher-prise permettant au temps de s'installer. Le temps permet la maturation des choses. Sa maîtrise est fondamentale dans la pratique du coaching.

Le cas de Marie illustre la difficulté qui s'est présentée à nous : comment demander à un cadre dirigeant hyperactif de l'être moins à ce moment-là ? Ce qui nous a passionné dans cet accompagnement, c'est le fait de la positionner dans nos séances moins dans l'action et plus dans l'inaction, dans le "non-agir agissant", afin de détecter et d'évaluer d'éventuels "facteurs porteurs" à réinjecter par feedbacks en situation et dans le cours des choses.

Dans l'accompagnement de Marie, ces "facteurs porteurs" ont été les réseaux et les cercles d'influence. En quelques minutes, elle a été capable de faire la liste des personnes qui pouvaient influencer une prise de décision préfectorale et ministérielle de nomination dans un poste d'encadrement supérieur de très haut niveau.

Les "facteurs porteurs" doivent s'installer et s'accumuler dans la situation ou dans les situations qui se succèdent, pour permettre une évolution du potentiel de situation et permettre ainsi la transformation des choses. On est loin de la courbe de deuil ainsi que des potentiels de la personne !

Les "facteurs porteurs" de la situation, c'est d'ailleurs Marie qui en parle et c'est nous qui les avons réinjectés et alimentés par petits feedbacks successifs lors de nos séances. Ces ressources nouvelles sont centrées sur les réseaux, les cercles d'influence et les relations informelles et formelles à entretenir et surtout, à approfondir avec le corps préfectoral. Marie les a sans doute sous-estimés et les travaille depuis nos séances, avec des objectifs, des moyens et des résultats. Elle le confirme à plusieurs reprises au cours de notre accompagnement. Notre coachée a découvert l'importance de ces ressources pour conquérir un poste. Elle a compris qu'il fallait un réseau large et bien étoffé, un réseau à entretenir en permanence pour qu'il ne devienne pas caduc.

Au cours de nos séances et après, Marie a décidé d'élargir encore plus ses réseaux. Elle s'est rendue à Paris pour mieux "se vendre" auprès des réseaux ministériels. Elle a voulu montrer qu'elle existait en s'appuyant sur de nouvelles ressources. "J'ai visité mon administration d'origine. J'ai rencontré d'anciens collègues du ministère. Je dois élargir mon réseau". Elle a rencontré également d'autres collègues, directeurs des services déconcentrés de l'Etat.

En développant de telles démarches, Marie a obtenu des informations précises sur les évolutions à venir et son évolution de carrière. Marie indique : "Ils m'ont dit qu'ils ne me casseraient pas pour mon évolution de carrière". Marie a pris conscience qu'il lui fallait se

faire remarquer dans les réseaux en vendant sa valeur professionnelle auprès des grands décideurs.

Au cours des dernières séances, Marie a découvert que le travail avec le corps préfectoral était aussi extrêmement important, pas seulement dans le travail quotidien, mais aussi et surtout à l'extérieur, pour se créer des réseaux qui conditionnent une décision finale de sélection de candidats à un poste d'encadrement supérieur. Marie nous raconte que "les préfets peuvent être impressionnants. Je n'ai pas peur des préfets. Il faut bien les connaître et les analyser. Je vais continuer à cultiver une bonne relation avec eux et démontrer encore mes compétences et mes expertises techniques".

Marie se sent prête pour devenir numéro 1. Elle est impatiente, car ses compétences sont affinées en permanence. Elle est prête à relever un nouveau défi. Marie continue à polir sa pierre. Elle gomme ses petites aspérités. Elle sait qu'elle travaille trop et va retravailler cette dimension. "On est comme on est. On ne peut pas complètement changer". Marie croit en elle. Elle n'a pas pratiquement pas de doute.

Avec ce cas pratique de coaching, on observe qu'un échec peut être transformé en réussite à condition de faire un travail autour de soi. Il faut produire un travail pour faire émerger des éléments d'une situation. Il est plus judicieux de laisser courir les choses et de ne rien imposer, sinon on risque de casser le cours des choses. C'est justement le cours des choses qui nous intéresse lorsque nous avons épuisé les étapes de la courbe de deuil pour tenter d'aller plus loin.

Le "coach surfeur" doit repérer la vague dans le présent, voir d'où elle vient pour mieux l'épouser et se laisser porter par elle. Il doit connaître son environnement, le sens du vent et des courants marins, la météo et la température de l'eau, afin de tirer parti des potentiels de la situation. Nous avons conscience que c'est un coaching éminemment difficile à mettre en œuvre. De plus, il ne faut pas chercher à tout prix des "facteurs porteurs", qui n'existeraient pas au risque de perdre en efficacité et en efficience.

Les rendez-vous parisiens de Marie ne lui ont pas permis d'obtenir un poste, mais d'avancer plus sereinement dans la recherche d'un positionnement "gagnant" pour décrocher un poste de directrice. Surtout, ils lui ont permis d'obtenir une forte certitude : ne pas être mise sur la touche lors d'un prochain recrutement de directrice départementale interministérielle. Si nous n'avions pas installé ces "facteurs porteurs" lors des séances, nous en serions encore dans

l'échec dans la progression de carrière ou plus exactement, un échec accepté, encore non transformé, lorsque nous avons mobilisé la courbe de deuil jusqu'à son terme.

Dans l'action, il n'est pas toujours possible de saisir les "facteurs porteurs". Encore moins, de se mouvoir dans "l'entre" pour en retirer de nouvelles ressources pour le coaché. Pourtant, c'est à ce moment-là que le coach peut jouer pleinement son rôle, à condition d'avoir du temps et de prendre son temps en étant un "coach surfeur"...

Plus globalement, nous avons constaté que l'administration changeait progressivement de visage. Elle évolue au gré des réformes. Mais, elle se transforme dans le temps sans que l'on puisse dire à quel moment exact elle se transforme. Il y a comme des forces puissantes, non visibles, souterraines, qui la traversent, la changent et l'ouvrent à de nouvelles méthodes de gouvernance et de management.

"Les transformations silencieuses", encore un concept emprunté à Jullien, ce sont peut-être les transformations profondes des services, au-delà des réformes successives de l'Etat, des transformations pas toujours visibles, mais qui touchent l'état d'esprit et la façon de travailler des cadres dirigeants et de l'ensemble des agents. Beaucoup de cadres dirigeants subissent ces "transformations silencieuses" qui impactent leur parcours professionnel et leur carrière.

Nos séances d'accompagnement ont permis à Marie de commencer à sortir de ses intentions permanentes, de ses volontés d'agir et de réagir sur tous les sujets. Comme le dit Jullien (1996, p. 145), il faut être prudent car "L'intention tue l'effet". Certes, il n'a pas été facile de la déconnecter, mais elle a pris conscience qu'un lâcher-prise pouvait lui être extrêmement bénéfique, notamment dans sa recherche d'un nouveau poste. Le temps, une donnée essentielle, doit être maîtrisé par le coach, qui a intérêt également à se laisser porter par la "propension des choses" avec le coaché.

Pour finir cette partie, on peut avancer l'idée qu'il est possible de transformer un échec en réussite à condition de rechercher les potentiels de la situation, et pas uniquement les potentiels de la personne. Pour réaliser ce travail, nous avons rencontré des difficultés pour obtenir des informations empiriques. En effet, les matériaux conceptuels existent, mais mériteraient d'être mis à l'épreuve des faits sur le terrain.

Nous ne souhaitons pas généraliser à partir d'un cas pratique, juste donner quelques éclairages pour avancer dans la recherche d'un nouveau modèle de coaching s'appuyant sur des concepts issus de la pensée chinoise traditionnelle. Des esquisses pour ce modèle peuvent ainsi

émerger. C'est aussi l'objet de ce travail. Il est certain qu'il faut réaliser beaucoup plus de travaux empiriques pour obtenir de la pertinence.

Au terme de ce travail, nous pensons qu'il convient de ne pas se limiter à pratiquer un coaching de soi ou sur soi, mais aussi un coaching intégrant des éléments du potentiel de la situation pour transformer un échec en réussite professionnelle, notamment dans la progression de carrière.

CONCLUSION

Au terme de ce travail, on peut dire qu'il est possible de transformer un échec en réussite. Nous avons essayé d'avancer en empruntant une direction qui n'est pas un chemin sans issue, mais un chemin éclairant, inspiré par la pensée chinoise traditionnelle.

Il s'agit de mieux comprendre notre culture occidentale en s'éloignant d'elle et surtout, en la nourrissant de nouveaux concepts, dans la perspective d'une action plus pertinente et efficace, pour les personnes, les organisations et la société dans laquelle nous vivons.

Comme le dit Le Coz (2015), "Aujourd'hui, il faut se rendre à l'évidence : le coaching a pris racine dans notre culture". Nous pensons que le coaching se développera dans notre culture, mais cela ne veut pas dire qu'il doit se priver d'apports constructifs et de frottements stimulants avec des pensées et des philosophies extérieures à notre culture occidentale.

Dans ce travail sur l'échec, nous avons appris à rechercher un plus grand équilibre entre l'agir et le non-agir, entre l'agir dont nous avons tous pleinement conscience et le "non-agir agissant" dont nous sommes moins conscients, mais qui agit quand même puissamment, sans bruit, à condition de prendre son temps.

La pensée chinoise traditionnelle permet le rétablissement de cet équilibre pour un plus grand pragmatisme, une ouverture plus féconde et créatrice. Le coaching a son rôle à jouer dans cette fertilisation croisée de l'agir et du "non-agir agissant" et transformant. Nous restons dans l'action, mais une action plus lente et décomposée, qui permet d'aller dans les creux de l'action, et qui n'est pas de l'inaction. En détectant les "facteurs porteurs" d'une situation, le coach choisit de nourrir la situation, de l'alimenter par touches successives et subtiles, pour l'enrichir et faire avancer le coaché.

Nous avons travaillé la notion d'échec professionnel, notamment le sentiment d'échec professionnel avec l'outil de la courbe de deuil. Nous avons préféré ne pas nous laisser enfermer dans un outil et rechercher de nouvelles pistes. Comme Jullien, nous estimons que l'échec n'est pas le mal, mais plutôt quelque chose de négatif, de transformable positivement, dans une alliance avec le positif.

Tantôt "coach alchimiste", tantôt "coach surfeur", les coachs peuvent prendre part à ce croisement du négatif et du positif, afin de transformer, dans le creux de la vague, l'échec en succès et faire apparaître ainsi un bel "alliage".

Viser un minimum d'action pour un maximum d'efficacité dans le réel n'est pas une utopie pour les personnes et les cadres dirigeants de la fonction publique en particulier, à condition d'y mettre de l'éthique et de l'humilité.

Nous sommes conscients qu'il faut pratiquer plus de séances de coaching pour poursuivre la construction d'une approche intéressante pour l'accompagnement de coachés en situation d'échec. Il faudra tester cette nouvelle approche, qui n'est qu'une esquisse, dans d'autres situations managériales où le sentiment d'échec professionnel du coaché, sans être un arrêt complet de son action, pourra être transformé positivement par un coach, à la fois alchimiste et surfeur, un coach capable de faire un travail sur lui, en lui et autour de lui. Plus que jamais, nous pensons que le coaching est une véritable maïeutique en évolution.

En écoutant Richez lors de sa conférence du 13 mai 2017 à l'ICN Business School de Nancy/Metz¹⁵, nous pensons qu'il y a sans doute d'autres focales pour aborder l'échec, si l'on repart de l'étymologie du mot, qui pourrait aussi vouloir dire, "escouarer", c'est-à-dire "repotentialiser ce qui a été retiré". De nouvelles questions apparaissent alors : "Qu'est-ce qui s'est retiré de moi ? Comment repotentialiser ce qui a été retiré de moi ? Comment recréer les conditions favorables avec l'apport de ressources provenant de la situation ? Qu'est-ce qui s'amorce autour de moi ?" Il confirme que la transformation de l'échec en réussite est dans la situation. Il insiste beaucoup sur l'observation, qui est au cœur de la pensée chinoise traditionnelle. L'observation permet de réinjecter des éléments dans la situation, qui va ainsi pouvoir se transformer.

Il faut espérer que la société fasse apparaître plus souvent l'échec comme fondement de la réussite. Elle peut y parvenir, à condition de s'inspirer d'une certaine "philosophie du vivre" prenant appui sur le réel et le nourrissant en permanence. On pourrait alors parler d'une nouvelle "transformation silencieuse", comme l'explique Jullien (2009), qui se glisse sans bruit au sein des sociétés et des organisations.

¹⁵ Yves Richez est un sémiologue, chercheur, coach et entrepreneur. Il a publié une thèse de doctorat en 2016 sur l'observation, l'évaluation des potentiels et les stratégies d'actualisation du potentiel.

ANNEXE 1

Questionnaire pour les coachs internes des ministères

Comment êtes-vous devenus coach interne ? Et vos collègues ?

Etes-vous certifiés ?

Faites-vous partie d'une fédération de coaching ?

Que faisiez-vous auparavant ? Et vos collègues ? Etes-vous fonctionnaire de l'Etat ?

Avez-vous dirigé des équipes sur le terrain ? Pouvez-vous décrire votre style de management en me donnant des exemples ?

Quelle est votre formation initiale ?

Pouvez-vous décrire l'organisation du pôle de coaching ?

Quel est le profil des cadres dirigeants qui font appel à des coachs internes ?

Pouvez-vous décrire la procédure de demande de coaching ?

Avez-vous fait un parcours de développement de la personne ? En faites-vous encore ? Et vos collègues ? Qu'utilisez-vous pour mieux vous connaître ?

Qu'est-ce que cette connaissance de soi vous apporte dans le coaching ? Et dans la vie ?

Comment s'organisent vos séances d'accompagnement ? Quels sont les sujets abordés ?

Quels outils utilisez-vous dans le coaching ?

Avez-vous connu des échecs professionnels ? Pouvez-vous me donner des exemples ? Et dans votre vie personnelle ? Qu'avez-vous appris de vos échecs ?

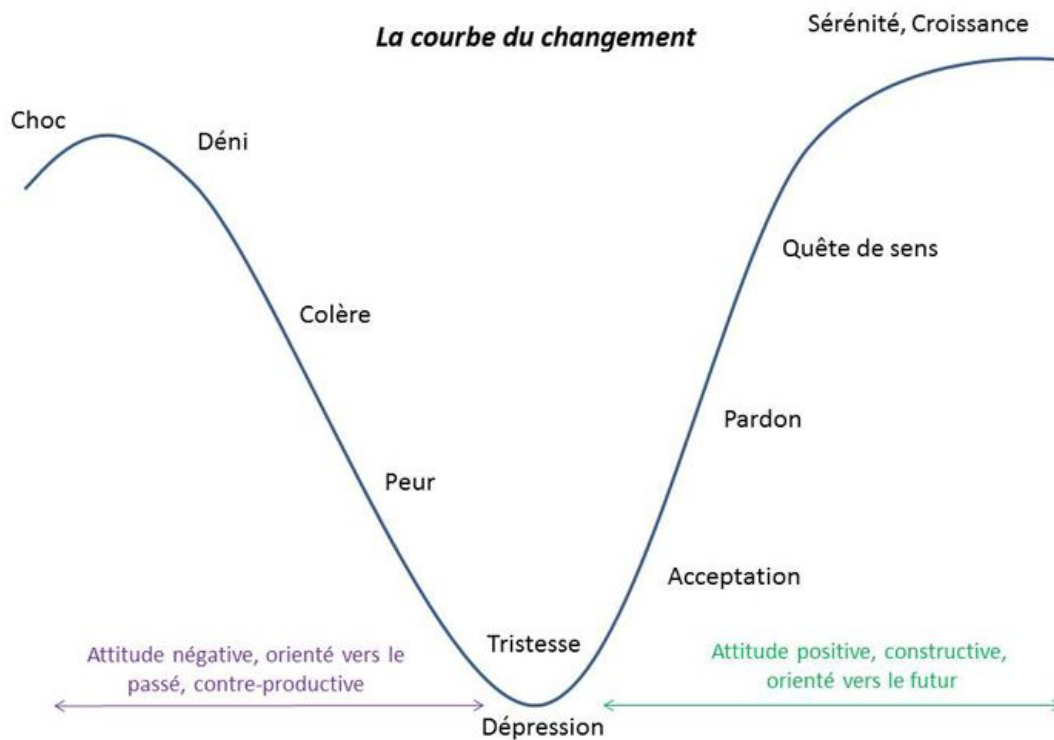
Comment en êtes-vous sortis ?

ANNEXE 2

La courbe de deuil de Kübler-Ross adaptée par Delivré

Source :

<http://www.bing.com/images/search?view=detailV2&ccid=rPAZzSBT&id=AB3113C25F2BA595701C30CC042F6105846C5C9B&thid=OIP.rPAZzSBTSEFXnUMvBDtHkQEsDh&q=COURBE+DE+DEUIL&simid=608032637434266196&selectedIndex=3&ajaxhist=0>



ANNEXE 3

Courbe de deuil et coaching

Source :

Delivré, F. (2013). *Le métier de coach. Spécificités, rôles et compétences*. Paris, France : Eyrolles, Edition d'Organisation.

Etape du deuil	Phrases caractéristiques du client	Attitudes de coaching
Perte et déni	Ce n'est pas vrai!	Mettre le client en face de la réalité
Colère	C'est votre faute C'est ma faute	Ecouter la colère du client et l'inviter à s'exprimer envers le vrai responsable
Peur	Qu'est-ce que je vais devenir	L'inviter à chercher ses ressources et prendre appui auprès d'alliés
Tristesse	Hélas !	Consoler, apaiser
Acceptation	Ouf !	L'inviter à prendre soin de lui-même
Pardon	J'ai été injuste	Ecouter avec empathie
Cadeau caché	Cette épreuve m'a permis de...	L'aider à rechercher les cadeaux
Sérénité	Parole libérée	Partager

ANNEXE 4

Fondements des pensées européenne et chinoise

Source :

Persson, S. (2013). Coaching et sagesse chinoise. Dans Bournois, F. & Chavel, T. (dir.). *Le livre d'or du coaching. Nouvelles pratiques et perspectives*. Paris, France : Eyrolles, Edition d'Organisation.

	Europe	Chine
Accès au sens	Temps linéaire Quête d'éternité de l'âme hors du temps Séparation entre théorie et pratique Science et modélisation	Temps circulaire Le renouvellement par les saisons Pas de séparation théorie/pratique Sagesse et maturation
Vision de l'être	L'être lit le monde Courage, volonté et effort du héros Exister, se distinguer	Les hommes sont inclus dans le monde Courage circonstanciel du stratège Vivre le présent du présent
Efficacité	Action/cause/effet/cause Visible et direct (efficacité) Le potentiel est dans le sujet Modèle à suivre, direct Projection et programmation	Mûrissement, conditions/conséquences Invisible et indirecte (efficience) Le potentiel est dans la situation. Non-agir Processus continu Epouser la propension des choses

ANNEXE 5

Cas pratique

Accompagnement d'un cadre dirigeant de la fonction publique d'Etat

Verbatim (en gras) et éléments de situation

Marie est haut-fonctionnaire dans une administration déconcentrée de l'Etat de la région Grand Est. Scientifique de formation, elle appartient à un grand corps de l'Etat. En 1995, après un bref passage à la ville de Paris, elle prend un poste en administration centrale, comme chargée de mission, adjointe au chef de bureau du ministère de l'agriculture. Après quelques mois, elle retourne en province. Elle est nommée cheffe de service en hygiène alimentaire au sein d'une administration déconcentrée. **"J'ai géré la boutique pendant dix mois en position d'encadrement"**. Pour Marie, c'est le début d'une longue histoire au sein des administrations déconcentrées de l'Etat. Sa carrière se poursuit avec des expériences variées d'encadrement d'équipe. Les postes se succèdent. Elle est nommée sur un autre poste, cette fois à un niveau départemental et régional, adjointe au directeur départemental pour cinq ans. Marie a en charge une mission, d'enjeu sanitaire national majeur. Elle revient sur un poste de niveau régional et postule, au bout de huit mois, dans une direction départementale interministérielle, comme numéro 2. C'est le poste qu'elle occupe actuellement en attente d'un nouveau repositionnement au début de l'année 2018.

Directrice départementale adjointe déléguée d'une administration déconcentrée de l'Etat, elle suit tous les dossiers de cohésion sociale. Elle dépend des services administratifs et financiers du Premier Ministre qui gèrent nationalement tous les directeurs et directeurs adjoints des directions départementales interministérielles. Mais son ministère d'origine reste l'agriculture. Elle travaille sur le pilotage des politiques publiques avec le corps préfectoral, notamment un sous-préfet, secrétaire général de la préfecture.

Marie a vécu deux réformes territoriales importantes de l'Etat : la réforme de l'administration territoriale en 2010 et la réforme territoriale en 2016. La Réforme de l'Administration Territoriale de l'Etat (REATE), entrée en vigueur en janvier 2010, consistait à réorganiser profondément l'organisation des services départementaux dans le prolongement de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP). A l'époque, le nombre de directions déconcentrées est fortement réduit. Le pilotage des politiques publiques est confié au préfet de région. Les services de l'Etat sont réorganisés autour du préfet de département avec la naissance des directions départementales interministérielles sur l'ensemble du territoire. En 2016, suite à la réforme des régions, les administrations déconcentrées se réorganisent autour des grandes régions. Les directions départementales

interministérielles passent, pour la plupart d'entre elles, sous la coupe des directions régionales et départementales.

Lors de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), elle était sur un poste qui ne correspondait pas à ses aspirations : *"j'étais en train de mourir à petits feux, car je n'avais plus les responsabilités auxquelles j'aspirais. Mon poste n'était pas un choix de ma part mais un dégât collatéral de la RGPP"*.

Marie manage ses collaborateurs avec aisance. Elle est ferme et possède une autorité naturelle. Elle est faite pour gérer des équipes et prendre des décisions. **"J'aime être en responsabilité pour prendre des décisions"**. Sur le terrain, Marie laisse de l'autonomie à ses collaborateurs. Elle est exigeante envers elle-même et ses collaborateurs. Elle fait souvent le point et exige régulièrement des feedbacks. Elle recherche la performance et s'applique à la réalisation d'un travail bien fait. C'est une femme d'action qui aime relever les défis. Elle sait accompagner ses collaborateurs. C'est l'une de ses forces dans le management. Elle sait donner de la force à ses collaborateurs en les plaçant sur l'orbite de la réussite. Ils lui rendent bien cet engagement. Marie ne peut pas imaginer un poste sans un management important d'équipes.

Depuis quelques mois, Marie est en recherche active d'un poste pour devenir numéro 1. Elle suit de près l'actualité de son ministère de rattachement. **"Je lis chaque jour le Journal Officiel et les textes qui concernent l'actualité de mon ministère. J'essaye de faire du repérage de postes. Je suis inscrite sur la BIEP, la Bourse Interministérielle de l'Emploi Public, pour l'ensemble des trois fonctions publiques. Il y a une rubrique - direction - avec tous les postes de direction classés A + sur l'ensemble du territoire"**. Elle lit la BIEP mais nous précise qu'il s'agit d'un affichage comme dans la fonction publique territoriale. **"Il y a une obligation d'afficher les postes, de les publier, mais ils sont souvent fléchés et déjà réservés à des collègues"**.

Marie nous décrit la procédure à suivre pour obtenir un poste de direction : **"Il faut envoyer une lettre de motivation et un curriculum vitae. La lettre est envoyée au ministère et aux services administratifs et financiers du Premier Ministre avec une copie au préfet de région. Il y a parfois un entretien. Ce n'est pas automatique. On découvre le jury à la dernière minute. L'attente de la décision peut être plus ou moins longue. C'est souvent le Journal Officiel qui donne la réponse. Et donc, c'est par déduction que l'on sait si l'on a été retenu ou non. Parfois, le secrétaire général de la préfecture peut donner en off des informations. Mais c'est assez rare. La décision est ministérielle. Elle est prise à Paris, après avis du préfet. Ce qui est terrible, c'est qu'on ne sait jamais pourquoi la candidature n'a pas été retenue"**.

Marie est passée par de nombreux échecs dans la progression de sa carrière avec des déceptions fortes. En effet, elle a fait de nombreuses candidatures. Elle n'a jamais su pourquoi elle avait échoué. Les informations ont été difficiles à obtenir. **"C'est un véritable parcours du combattant car les postes ne sont pas si nombreux et surtout, si la mobilité géographique est réduite, comme pour moi, pour des raisons familiales, c'est encore plus compliqué de se frayer un chemin qui comporte de nombreux obstacles. Les postes se raréfient et c'est particulièrement difficile pour les femmes"**.

"Lorsque j'ai appris que je n'étais pas retenue sur le poste de directrice, ce fut terrible. Je me suis mise à pleurer. Je me suis mise en colère. Il y avait une raison profonde à ma colère. En effet, le délégué à la mobilité des services administratifs et financiers du Premier Ministre m'avait laissé entendre que je

pouvais avoir le poste de directrice compte tenu ma situation familiale. Il s'est moqué de moi ! On ne joue pas avec l'humain de cette façon. Ce n'est pas correct ! Il m'a laissé espérer. Et lorsque j'ai appris la nouvelle indirectement par le secrétaire général de la préfecture, j'ai été scandalisée. Ma colère est retombée longtemps après. Ils m'ont fait subir des choses que je ne pourrais pas oublier. Faire espérer un poste et ne pas l'avoir, ce n'est pas humain ! Surtout, je n'ai pas cherché à en savoir plus après avoir envoyé ma candidature. C'est injuste. En fait, j'avais toutes les compétences pour avoir le poste de directrice : la compétence technique, l'expertise de haut niveau, l'expérience de la direction comme numéro 2 pendant six ans, le management d'équipe, la connaissance des dossiers d'actualité, les relations excellentes entretenues avec le corps préfectoral, la connaissance aigüe de l'environnement institutionnel. Ce fut une terrible nouvelle car je m'imaginai parfaitement dans ce poste, vraiment à ma place "

En réaction, Marie a décidé de prendre rendez-vous chez le secrétaire général pour essayer d'obtenir des informations. **"Il a été correct mais a botté en touche en m'expliquant que j'étais une excellente candidate et que le choix n'était pas fait localement, au niveau du préfet de région, mais au niveau ministériel".**

Marie n'aime pas perdre. Les projets avancent et Marie, encore numéro 2 de la direction départementale, continue d'assurer le suivi quotidien de plusieurs dizaines de dossiers, parfois ultra-sensibles. Cette nouvelle épreuve dans sa progression de carrière n'est qu'une étape parmi d'autres. Marie l'a ressentie ainsi en se donnant une raison d'avancer pour un futur positionnement : **"à quelque chose malheur est bon. Je me dis, si tu n'as pas eu ce poste, tu es faite pour un autre poste".**

Marie s'est fait une raison. Compte tenu des évolutions de gouvernance avec la nouvelle réforme, elle ne regrette rien après six mois. En obtenant ce poste, elle aurait été placée hiérarchiquement sous l'autorité d'une direction régionale et départementale dont elle a du mal à saisir la pertinence. Avant la réforme, son autonomie était préservée. Avec la réforme, elle a perdu une grande partie de son autonomie de gestion et surtout de décision avec un alourdissement du mode de gouvernance sur une grande région allant de Strasbourg à Châlons-en-Champagne. **"Ils ne savent pas ce qu'ils ont perdu... Désormais, je vais faire autre chose. J'aurais pu avoir une autre carrière mais aujourd'hui, je dois rester dans la région Grand Est. C'est un impératif familial".**

Pour Marie, les choses arrivent quand elles doivent arriver. **"Je construis mon parcours en fonction des personnes que je vais rencontrer".** Après une dizaine d'échecs de candidatures sur des postes opérationnels et fonctionnels, Marie ne se décourage pas. Elle possède une solide expérience de l'échec professionnel, nous confie-t-elle.

"Là où j'ai postulé, c'était en dehors de mon corps. Cela n'a pas facilité les choses. Il y a un fort esprit de corps, une forte identité, et si vous ne faites pas partie de ce corps, c'est difficile d'y entrer et de se faire accepter. Il faut travailler, encore et encore. Rester dans sa consanguinité, ce n'est pas bon. C'est très fonction publique... Je préfère le mélange". Marie sait parfaitement ce qu'elle vaut. **"Je suis meilleure qu'eux. Je travaille mes sujets à fond, dans tous les sens. On me colle rarement. Le corps préfectoral sait que je possède une forte expertise".** Marie se recentre plus sur l'instant présent.

Marie ne sait toujours pas ce qu'elle va devenir après ses échecs de candidatures. Marie est confiante et de nature optimiste. Elle est une hyperactive. Elle travaille énormément. Elle attache une importance toute particulière à la

valeur du travail. Son poste, c'est une partie de sa vie. Elle vit avec, même en dehors des heures de travail. Elle prend régulièrement des dossiers chez elle. Elle est toujours prête et reste extrêmement vigilante dans ses activités. Marie n'a jamais sombré. Elle est constamment dans l'action. Elle n'est pas du genre à procrastiner. Elle semble posséder une force infatigable pour avancer.

"J'ai visité mon administration d'origine. J'ai rencontré d'anciens collègues du ministère. Je dois élargir mon réseau". Elle a rencontré également d'autres collègues, directeurs des services déconcentrés de l'Etat, pour obtenir des informations précises sur les évolutions à venir.

Marie possède toutes les expériences professionnelles, les expertises techniques et managériales pour conduire une équipe en région ou dans un département. C'est ce que disent d'elle ses plus proches collaborateurs. A Paris, son chef de corps lui a indiqué qu'elle était une valeur sûre du ministère. Elle insiste en expliquant qu'elle veut figurer **"dans la tête"** des plus hauts décideurs de l'Etat, en amont des décisions. Marie pense qu'il faut **"se vendre"** au bon moment et s'afficher.

Marie appréhendait ces rendez-vous. **"Je me suis rendue à Paris la peur au ventre"**. Elle pensait surtout que sa valeur professionnelle suffisait pour conquérir des postes. **"Et finalement, il n'y a pas que la valeur professionnelle à mettre en avant. Il faut donner à voir de sa valeur professionnelle pour exister. Les décideurs placent votre valeur au bon moment"**. Elle a donc exposé naturellement ce qu'elle voulait réellement, en toute spontanéité. Je n'ai rien écrit avant d'arriver à ces rendez-vous au ministère. Marie a obtenu des informations pour se repositionner : **"ils m'ont dit qu'ils ne casseraient pas ma progression de carrière"**.

Marie nous raconte que **"les préfets peuvent être impressionnants. Je n'ai pas peur des préfets. Il faut bien les connaître et les analyser. Je vais continuer à cultiver une bonne relation avec eux et démontrer encore mes compétences et mes expertises techniques"**.

Marie pense qu'il faut rester soi-même. Elle va travailler ses points faibles : être plus présente dans les réunions en participant beaucoup plus, améliorer sa prise de parole, faire preuve d'encore plus d'autorité à l'extérieur et travailler le discours. Ces objectifs de coaching, Marie les a définis seule. Elle compte se donner les moyens de les atteindre dans les prochains mois.

Pour Marie, **"Il faut avoir vécu plusieurs échecs professionnels pour avancer dans sa carrière. Il faut l'expérience de l'échec pour réussir. C'est une étape incontournable de la vie professionnelle et aussi de la vie privée"**. Marie a subi des coups durs dans sa vie et des échecs qu'elle souhaite transformer positivement dans l'action. Il faut sans doute être **"balafrée"** pour parcourir un chemin qui n'est jamais tranquille. Pour Marie, **"l'échec n'est pas un signe d'incompétence. Car il arrive que l'on prenne des agents incompétents pour occuper des postes importants"...**

BIBLIOGRAPHIE

Angel, P. & Amar, P. (2015). *Le coaching*. Paris, France : Presse Universitaire de France.
"Que sais-je ?".

Bachelard, G. (1960). *La formation de l'esprit scientifique*. Paris, France : Vrin.

Blanc-Sahnoun, P. (2014). *L'art de coacher. Méthodes, cas pratiques et outils*. Paris, France :
Interéditions.

Bournois, F. & Chavel, T. (dir.) (2013). *Le livre d'or du coaching. Nouvelles pratiques et
perspectives*. Paris, France : Eyrolles, Editions d'Organisation.

Chavel, T. (2010). *Coaching de soi, manuel de sagesse professionnelle*. Paris, France :
Eyrolles, Editions d'Organisation.

Chavel, T. (2016). *Je peux guérir*. Paris, France : Flammarion, L'art de la vie.

Cheng, A. (1998). *Histoire de la pensée chinoise*. Paris, France : Seuil.

Delivré, F. (2013). *Le métier de coach. Spécificités, rôles et compétences*. Paris, France :
Eyrolles, Editions d'Organisation.

Devienne, E. (dir.) (2015). *Les fiches pratiques du coaching*. Paris, France : Eyrolles, Editions
d'Organisation.

Deville, C. (2009). *Les sept étapes du deuil*. Consulté le 7 février 2017 sur
<http://www.cdeville.fr/article-32408659.html>

De Rosnay, J. (2013). *Surfer la vie, comment sur-vivre dans une société fluide*. Paris, France :
Babel.

- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale, Lost in management 2*. Paris, France : Seuil.
- Fauré, C. (1995). *Vivre le deuil au jour le jour, la perte d'une personne proche*. Paris, France : Albin Michel.
- Frémicourt, S. (2015). *Le coach. Une approche holographique décoiffante*. Paris, France : EMS Management et Société.
- Gerbinet, D. (2017). *Le thérapeute et le philosophe, atteindre un but par le non-agir*. Paris, France : Enrick B Editions.
- Halbout, R.M. (2015). *Savoir être coach. Un art, une posture, une éthique*. Paris, France : Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Jacquemart, A. & Le Mancq F. & Pochic, S. (2016). Femmes hautes fonctionnaires en France. L'avènement d'une égalité élitiste. *Travail, genre et société*. n°35, p. 27-45.
- Jollien, A. (2012). *Petit traité de l'abandon*. Paris, France : Seuil.
- Jullien, F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Paris, France : Grasset.
- Jullien, F. (2006). *Du mal, du négatif*. Paris, France : Seuil.
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses*. Paris, France : Grasset.
- Kamenarovic, I. P. (2005). *Agir, non-agir en Chine et en Occident, du sage immobile et de l'homme d'action*. Paris, France : Cerf.
- Kübler-Ross, E. (1996). *Les derniers instants de la vie*. Genève, Suisse : Labor et Fidès.
- Le Coz, P. (2015). Le coaching, un symptôme de fragilité du lien social. *Etudes*. n°4215, p. 31-41.

- Littré, E. (1964). *Dictionnaire de la langue française*. Paris, France : Librairie Hachette.
- Malarewicz, J. A. (1992). *Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines*. Paris, France : ESF.
- Malarewicz, J. A. (2017). *Petits deuils en entreprise*. Paris, France : Pearson.
- Mieg, C. (2015). *Les habits neufs du management, comprendre la souffrance du manager*. Paris, France : FB.
- Pépin, C. (2016). *Les vertus de l'échec*. Paris, France : Allary Editions.
- Persson, S. (2017). *Approche systémique dans le coaching d'équipe*. Intervention à l'ICN Business School de Nancy/Metz.
- Persson, S. (2013). Coaching et sagesse chinoise. Dans Bournois, F. & Chavel, T. (dir.). *Le livre d'or du coaching. Nouvelles pratiques et perspectives*. Paris, France : Eyrolles, Edition d'Organisation.
- Persson, S. & Agostini, B. & Kleber, A. (2015). Féconder l'écart entre pratique et théorie en GRH : les apports d'un accompagnement flexible, 26ème *Congrès AGRH 2015 Montpellier, 4-6 novembre*.
- Popper, K. R. (1988). *La logique de la découverte scientifique*. Paris, France : Bibliothèque Scientifique Payot.
- Richez, Y. (2011). *Petit éloge du héros*. Paris, France : Ambre.
- Rogers, C. (1961). *Devenir une personne*. Paris, France : Dunod.
- Salman, S. (2008). La fonction palliative du coaching en entreprise, *Sociologies pratiques*, n°17, p. 43-54, Presses de Science Po.

Schiffter, F. (2014). *Petite philosophie du surf*. Biarritz, France : Atlantica.

Steiler, D. (2006). Lecture d'une pratique de coaching : un détour par la pensée chinoise, *Communication et organisation*, n°28, p. 118-135, Presses Universitaires de Bordeaux.

Trungpa, C. (2007). *Le chemin est le but*. Paris, France : Seuil.