

Université de Fribourg
Travail social et politiques sociales

Les métiers relationnels, SP 2012

Enseignante : Martine Zwick

Comprendre les métiers relationnels : Interview avec un professionnel et réflexion personnelle

un travail déposé par :
Samuel Vontobel
Sunnentalstr. 6, 8633 Wolfhausen
samuel.vontobel2@unifr.ch

Table des matières

1. Introduction.....	2
2. Un travail de construction.....	3
3. La primauté de la transformation.....	7
4. L'enjeu de la légitimité.....	9
5. Conclusion.....	11
6. Bibliographie.....	12
7. Annexe : Transcription partielle de l'interview avec M. Krone, coach d'affaires indépendant.....	13

1. Introduction

Qu'est-ce que c'est qu'un « métier relationnel » ? La question paraît simple, car tout le monde en a une certaine idée et pourrait citer spontanément deux ou trois métiers dits « relationnels ». Mais si on demandait une définition précise, le résultat serait sans aucun doute décevant. En fait, le terme « métier relationnel » désigne une de ces catégories artificielles qui sont difficiles à saisir, comme par exemple le régime politique qui s'appelle « la démocratie ». Lise Demailly a essayé de définir les métiers relationnels en s'appuyant sur deux dimensions : la place relative de la relation par rapport à d'autres outils de travail (elle peut être l'outil principal ou bien un outil parmi d'autres) et la visée de l'action (transformation plutôt globale d'autrui ou bien transformation partielle d'autrui), ainsi que l'objet de l'intervention (de la personne en tant que telle à un comportement ponctuel d'autrui).¹ Cette approche est certainement féconde quand il s'agit, par exemple, de distinguer les différents métiers relationnels. Par contre, ce n'est pas une description fidèle des réalités très hétérogènes qui sont englobées par cette catégorie. On pourrait même se demander s'il est possible, en fin de compte, de trouver une définition appropriée et consensuelle des métiers relationnels.

Au lieu de s'approcher des métiers relationnels à travers des définitions et de risquer de s'engager dans une impasse, la compréhension à travers un travail de terrain semble être une alternative intéressante. Pour cette raison, j'ai effectué dans un premier temps une interview avec un professionnel d'un métier relationnel. Concrètement, il s'agit d'un ancien pasteur et ami de la famille qui s'appelle Manfred Krone. Il a soixante ans et travaille depuis 2006 comme coach d'affaires indépendant (il offre des coachings personnalisés et des formations en entreprise). Depuis l'an dernier, il enseigne accessoirement à une haute école en Allemagne. Dans un second temps, j'ai développé trois points qui me semblaient pertinents, en me référant principalement à l'interview ainsi qu'à la matière vue au cours : le travail de construction de la relation comme facteur clé, la primauté de la transformation dans la relation et l'enjeu de la légitimité qu'entoure beaucoup de métiers relationnels. Ci-dessous, vous trouvez donc une réflexion personnelle en trois parties (y compris une conclusion) et la transcription partielle de l'interview. En ce qui concerne la réflexion personnelle, il importe de souligner qu'elle n'a pas la prétention de traiter les sujets abordés de manière exhaustive. En outre, les remarques suivantes ne peuvent pas être généralisées de façon irréfléchie. Elles n'expriment que ce que j'estime caractéristique d'une partie des métiers relationnels.

¹ Demailly L., *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008, p.23.

2. Un travail de construction

La désignation « métiers relationnels » indique déjà que la relation est l'outil principal (ou au moins un des outils centraux) de la pratique professionnelle de ces métiers. Par cela, ils se distinguent fortement des métiers dont les outils sont avant tout matériels. Prenons l'exemple de l'informaticien : La plupart du temps, il travaille avec l'ordinateur, c'est l'objet principal de sa pratique professionnelle. Or, cet outil n'est pas fabriqué par lui, n'a pas besoin de maintenance particulière, fonctionne toujours de la même manière et le plus souvent sans problèmes majeurs, saisit toute suite les entrées etc. Apparemment, la relation est un outil qui fonctionne tout à fait différemment. Elle n'est pas donnée, elle ne va pas de soi et elle doit être construite. Elle est complexe, difficile à canaliser et elle n'est jamais complètement réussie. Elle est une richesse, mais en même temps elle est une pierre d'achoppement. Est-ce qu'il convient donc de la qualifier comme outil ? Oui, parce que la relation n'a aucun sens en soi. Elle est le moyen pour atteindre le but. Rien de plus, rien de moins. Ce qu'il faut toujours garder à l'esprit, c'est que la relation s'inscrit dans un contexte de travail. Dans un premier temps, elle n'est qu'une relation de travail. M Krone m'a confirmé dans cette conception de la relation et il a fait un constat qui résume assez bien la nature de la relation entre lui et ses clients : « En général, on se tutoie, mais cela s'inscrit bien entendu dans un contexte de respect, de dignité et de décence. »²

Établir et maintenir une relation de travail n'est pas du tout une affaire simple, car le point de départ n'est jamais un intérêt partagé ou une sympathie particulière - au contraire : Nombre de métiers relationnels semblent exister seulement parce qu'il y a des problèmes quelconques. En ce sens, j'ai discuté avec M Krone sur la question des exigences posées au professionnel et au bénéficiaire, afin de construire une relation qui permet d'obtenir des résultats. Selon lui, « [...] [tout, S.V.] repose sur la confiance ».³ En effet, la présence de confiance réciproque va largement déterminer si les personnes concernées réussissent à marcher ensemble dans une certaine direction. Il y a encore des autres éléments qui doivent nécessairement caractériser le comportement des deux parties, tels que le respect mutuel ou la sincérité, mais en principe, il n'est pas possible d'établir une base de confiance en l'absence de ces conditions préalables. Pour cette raison, il est plus instructif de s'interroger sur les contributions individuelles, donc d'un côté du professionnel et de l'autre côté du bénéficiaire.

² annexe, p.16.

³ ibid, p.13.

En ce qui concerne le professionnel, il doit - à part des compétences professionnelles - disposer d'une compétence sociale élevée. Un coach d'affaires comme M Krone, par exemple, rencontre régulièrement des nouveaux clients avec des demandes spécifiques, ce qui signifie un grand travail d'adaptation presque tous les jours. Le client n'attend pas seulement que le coach soit plein de compréhension envers sa situation individuelle, mais aussi qu'il voie le potentiel d'un développement dans sa vie professionnelle ou de certaines qualités personnelles. Le professionnel doit alors véhiculer une image très particulière pour que le bénéficiaire ait le sentiment d'être entre de bonnes mains. En outre, le professionnel qui n'est pas convaincu qu'il y a une perspective de changement ne réussira pas à établir une relation stable.

Afin de construire une relation féconde, la volonté du bénéficiaire de participer activement à l'amélioration de sa situation est indispensable. Le bénéficiaire doit être prêt à faire un travail sur lui-même, d'un côté parce qu'il est aussi dans une position de responsabilité (une relation vivante n'est jamais une rue à sens unique) et de l'autre côté puisque le travail du social n'est pas comparable à une intervention chirurgicale de l'extérieur. M Krone m'a expliqué de manière suivante comment il se positionne par rapport au client : « Je lui montre comment il atteint l'arrivée, je l'équipe, mais il doit marcher lui-même. Toutefois, je lui montre où se trouvent les obstacles et comment les surmonter. »⁴ Il est évident qu'il ne s'agit pas d'un travail sur la personne, mais d'un travail avec la personne. Le professionnel accompagne le bénéficiaire qui jouit d'une marge de manœuvre considérable en même temps qu'il se retrouve face à une multitude de devoirs.

Comme nous l'avons vu, la construction d'une relation est un processus qui demande beaucoup aux personnes qui y participent (et la liste des exigences pourrait être prolongée). Il n'est pas garanti a priori que l'élaboration d'un cadre commun sera couronnée de succès. Mais sans un cadre commun, l'échange entre professionnel et bénéficiaire n'aboutit à rien ! Quelle solution donc si le professionnel ou le bénéficiaire doute que leur relation permettra d'avancer ensemble dans la même direction ? Il me semble que, en ce cas, la responsabilité repose largement sur les épaules du professionnel. Même s'il est impossible pour lui de saisir chaque composante du point de vue du client, sa compétence sociale devrait - en combinaison avec sa connaissance du dispositif et son expérience professionnelle - lui permettre de décider si une collaboration féconde est possible ou plutôt un but inaccessible. Le professionnel restera toujours le principal responsable dans la démarche entreprise en faveur du bénéficiaire.

⁴ annexe, p.15.

Afin d'éviter une régression et de garantir la réversibilité, il vaut donc mieux freiner à fond s'il y a des préoccupations sévères. Dans la pratique quotidienne, une telle décision n'est pas facile (et parfois elle ne constitue pas une option), elle requiert du courage, de l'humilité, de la détermination et un mode de pensée axé sur la longue durée. En outre, le refus d'un mandat peut impliquer une perte économique considérable pour le professionnel. Quelqu'un qui fournit des prestations payées par le client se retrouve alors face à un défi énorme si la construction d'une relation de travail est en train d'échouer. M Krone le vit régulièrement, parce qu'une partie de ses clients sont des personnes qui ne veulent pas forcément faire un coaching, mais leurs supérieurs respectifs les poussent. Selon lui, « c'est un enjeu majeur qui suscite des situations très difficiles. »⁵ Comment est-ce qu'il faut donc y réagir ? « Je suis maintenant parvenu à un point où je refuse le mandat si le collaborateur, qui est envoyé chez moi, ne voit pas dans quelle mesure il pourrait profiter de ce coaching. »⁶ Avec cette attitude, le professionnel ne se trouve sûrement pas sur la voie de la moindre résistance, mais il prend ses normes déontologiques au sérieux.

À la fin du compte, on peut se demander si la montée de l'individualisme rend le travail de construction plus difficile. En fait, il y a une multitude d'arguments qui renforcent un tel constat et j'aimerais en mettre en avant deux.

Premièrement, l'affaiblissement des modes et parcours de vie a favorisé l'affirmation de l'indépendance et de la liberté de choix. Ce processus a abouti à une atomisation de la société qui s'exprime notamment par une multiplication des trajectoires biographiques, désormais beaucoup moins prédéfinissables. Cela signifie pour le coach qu'il doit tout d'abord faire un grand travail de reconstruction, rendre compte d'une trajectoire très individualisée. Autrement dit : La compréhension de la situation actuelle du bénéficiaire exige un effort particulier.

Deuxièmement, on laisse de plus en plus de place au bénéficiaire en tant qu'individu. Vis-à-vis du professionnel, il y a une personne qui est dans une situation spécifique, qui a des besoins spécifiques et qui vise des objectifs spécifiques. Pour cette raison, il faut lui proposer une voie spécifique ; il s'agit de construire ensemble un monde dans lequel le bénéficiaire peut se situer et évoluer. Il va de soi que, dans un tel contexte, les recettes qui étaient une fois universellement valables, n'ont guère d'importance. Le professionnel doit alors disposer d'une grande boîte à outils. M Krone a exprimé cette idée de manière suivante : « Une raison pour laquelle j'ai fait plusieurs formations en coaching est que chacune de ces formations

⁵ annexe, p.17.

⁶ ibid.

représente une approche spécifique. Et plus longtemps on fait partie de ce business, plus on réalise qu'il est impossible de ne travailler qu'avec ses outils préférés. »⁷

Il reste encore de constater que l'évolution de la civilisation occidentale vers des sociétés des individus demande des professionnels exerçant un métier relationnel une modification des compétences à appliquer dans leur pratique professionnelle. Aujourd'hui, l'élaboration et le maintien d'une relation de travail avec le bénéficiaire exige du côté du professionnel entre autres une compétence sociale encore plus poussée, ainsi que des connaissances rudimentaires dans le domaine du psychologique.

⁷ annexe, p.14.

3. La primauté de la transformation

« On pourrait dire que le coaching, tel que je le fais, est essentiellement un coaching qui vise la transformation, sur des niveaux différents. »⁸ Cette déclaration de M Krone montre non seulement la logique de son propre métier, mais aussi celle d'une majorité de tous les métiers relationnels. On revient alors à l'une des deux dimensions qui constituent la définition des métiers relationnels proposée par Lise Demailly : la visée de l'action / l'objet de l'intervention.⁹ Il me semble que le terme « visée de l'action » n'exprime pas de manière adéquate ce qu'elle tente d'exprimer par cette dimension, car les métiers relationnels n'ont pas pour objet la transformation d'autrui en tant que telle, mais ce qu'ils visent se passe par la transformation. Elle représente la logique qui leur est propre. La mission que s'est donné M Krone illustre ce que je viens de dire : « J'aimerais aider mes clients afin qu'ils aient du succès. »¹⁰ Donc, les coachings ont pour objet le succès des clients, ils cherchent à leur assurer du succès par le biais de la transformation de certaines qualités personnelles. En outre, il me paraît au moins douteux que la logique de la transformation d'autrui soit inhérente à chaque métier relationnel.

La transformation peut être comparée à un genre plutôt qu'à une espèce. Sa signification et son importance varient en fonction des différents métiers. Par exemple, un vendeur cherche à influencer le comportement de consommation des clients tandis qu'un éducateur de l'enfance vise à développer l'ensemble de la personnalité de l'enfant pris en charge. Outre le champ visé par l'intervention, on peut distinguer plusieurs types de transformation. L'interview avec M Krone m'a permis d'en identifier deux. Quand je lui ai posé la question s'il était possible de définir un profil des personnes qui participaient à ses coachings, il m'a répondu : « Il s'agit très souvent des cadres moyens qui sont coincés dans une position sandwich [...]. Parfois ils ont des questions concrètes concernant leur situation professionnelle, parfois ils entament un développement professionnel. »¹¹ On voit bien qu'il y a d'une part une situation d'inadaptation, ce qui veut dire qu'il existe un décalage entre la posture de l'individu et la structure de son environnement professionnel. Le coaching devient donc synonyme d'un processus d'adaptation (unilatérale) - s'il est couronné de succès. D'autre part, il y a la volonté d'un développement professionnel. L'individu se trouve dans un état A et il veut se développer vers un état B, à l'aide d'un coaching. La différence entre les deux types de transformation,

⁸ annexe, p.17.

⁹ Demailly L., *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008, p.23.

¹⁰ annexe, p.12.

¹¹ *ibid*, p.16.

que je viens de décrire, réside essentiellement dans leur incitation respective: L'inadaptation constitue une incitation négative (la volonté d'éliminer un désavantage) tandis que le développement constitue une incitation positive (la volonté d'obtenir un avantage). Évidemment, le point de départ qui résulte d'une des deux logiques sera omniprésent tout au long du service qui est fourni.

La participation active de la personne est impérative pour qu'une transformation soit vraiment réussie. Il est impossible de « transformer quelqu'un » de manière durable dans une société qui se caractérise par la liberté de choix. « Le client doit être prêt à changer des choses, à effectuer un travail sur lui-même. C'est la chose la plus importante », m'a dit M Krone.¹² Une telle attitude du côté du bénéficiaire est non seulement nécessaire - comme l'on a vu - pour la construction de la relation entre le professionnel et le bénéficiaire, mais aussi pour le processus de transformation. En dernière conséquence, ce point de vue implique une prise de conscience par rapport à un sujet très délicat : l'injonction de mesures contre la volonté des bénéficiaires. En effet, la volonté des bénéficiaires constitue un facteur qui devrait être pris en considération encore plus dans la pratique professionnelle - ce qui ne veut bien entendu pas dire qu'il faut s'y rallier.

La transformation joue un rôle clé dans un nombre considérable de métiers relationnels et elle s'applique presque toujours au seul individu. Mais est-ce que c'est vraiment l'individu qui a besoin d'une transformation ? Reprenons l'exemple des cadres moyens qui sont coincés dans une position sandwich. Est-ce qu'il s'agit d'une simple inadaptation aux exigences professionnelles ? Ou est-ce que c'est plutôt un dysfonctionnement au niveau du mode d'organisation du monde du travail qui cause la situation précaire ? Le nombre de cas indique qu'on est loin d'observer un phénomène isolé qui se produit de temps en temps. Il faudrait donc peut-être reconsidérer les règles du jeu au lieu de soigner sans cesse des blessés. Il est évident que la montée de l'individualisme a rendu difficile les approches globales. Le plus grand mérite de ce développement est sans aucun doute qu'on laisse aujourd'hui plus de place au bénéficiaire et ses besoins spécifiques. Par contre, on a perdu un peu de vue les conditions qui déterminent la marge de manœuvre du bénéficiaire. La société demeure, en dépit de toutes les tendances opposées, un ensemble organisé. Bien qu'il soit plus difficile, l'intervention au niveau de cet ensemble doit être renforcée et un équilibre solide entre intervention de proximité et intervention de distance doit être trouvé. Les professionnels du terrain peuvent y contribuer en dénonçant publiquement les inconvénients qu'ils constatent.

¹² annexe, p.17.

4. L'enjeu de la légitimité

À la fin de l'interview, j'ai demandé au M Krone ce qu'il espérait de l'avenir pour la vie en société. Sans hésiter il m'a répondu : « J'espère qu'un jour, si quelqu'un dit qu'il a besoin d'un coach, la réaction de la société environnante sera positive et qu'on ne l'associera pas tout de suite à des problèmes. »¹³ En fait, ce problème se pose - sous une forme ou l'autre - dans beaucoup de métiers relationnels et est assez bien connu : Il manque de légitimité.

Quand on parle de la légitimité, on pense souvent à la légitimité de tel ou tel métier. Mais la légitimité du métier n'est qu'une première de plusieurs dimensions qui constituent l'enjeu de la légitimité. Toutefois, la raison pour laquelle nombre de métiers relationnels doivent lutter contre des préjugés est, à mon avis, lié au fait qu'ils ne produisent pas des biens ou des services qui sont facilement quantifiables. Cela explique, par exemple, pourquoi un psychologue est souvent confronté à des questions telles que : « Votre travail, ça sert à quoi ? » En fin de compte, il ne sera jamais en mesure d'affirmer avec certitude absolue que la thérapie X a aidé le patient A à mieux gérer le problème Z. Il y aura toujours un côté subjectif. Par contre, il est par exemple assez facile de mesurer combien de pièces Y a fabriqué le salarié B le jour T. Évidemment, la remise en question de leur activité professionnelle pèse lourd sur les personnes concernées. Les conséquences qui en résultent peuvent s'exprimer sous une multitude de formes et mener jusqu'à la perte de sens. À première vue, le remède paraît évident : Ces professionnels ont besoin davantage de reconnaissance par la société et ses sous-ensembles (le champ politique, les médias etc.). Mais la reconnaissance n'est pas une ressource qu'on peut contrôler et exploiter, elle a sa propre dynamique et est difficile à canaliser.

La seconde dimension qui constitue l'enjeu de la légitimité est la légitimité de la prestation. Parfois, le métier en tant que tel jouit d'une légitimité forte, mais la prestation fournie pose problème. Dans la plupart des cas, la violation des ou le non-attachement aux normes et conventions sociales actuelles est à l'origine de ce qui s'exprime finalement par l'incompréhension, le mépris, la critique et le rejet. L'exemple du coach d'affaires illustre ce que je viens de décrire : Il est peu probable que M Krone rencontre régulièrement des gens qui mettent en question son activité professionnelle dans sa globalité. Par contre, il y a sans aucun doute des personnes qui lui reprocheront d'augmenter l'exploitation capitaliste, en menant des formations dans des entreprises qui visent l'accroissement de la productivité des employés.¹⁴ Car de

¹³ annexe, p.18.

¹⁴ cf. *ibid*, p.13 et 14.

nos jours, le terme « productivité » a mauvaise presse au sens propre du terme, ce qui s'inscrit dans un contexte où le scepticisme par rapport au libéralisme économique est simplement de bon ton.

Finalement, il y a une troisième dimension : la légitimité de la position bénéficiaire. Encore une fois, les normes et conventions sociales jouent un rôle clé si l'on tente de comprendre cet enjeu. Concrètement, le statut de bénéficiaire est à diverses reprises assimilé à la déviance. La personne concernée se confronte donc à une étiquette négative. Pourquoi est-ce qu'un cadre moyen qui décide de consulter un coach d'affaires fera l'objet de rumeurs et spéculations du côté de ses semblables ? La réponse est simple : Aux yeux des semblables, ce cadre moyen s'éloigne de l'idéal professionnel qui repose entre autres sur l'indépendance et la souveraineté. En général, il n'est pas facile, pour quelqu'un qui fait un coaching, d'obtenir des réactions positives par son environnement respectif. J'ai déjà indiqué au début de ce chapitre la raison principale en citant M Krone : Il existe un certain automatisme qui fait que les gens associent « coaching » tout de suite à « problème ». Afin que le statut du bénéficiaire s'améliore, une contradiction fondamentale doit être résolue : D'un côté, les professionnels luttent contre l'automatisme susmentionné. De l'autre côté, une bonne part des bénéficiaires se trouvent dans une situation difficile.

Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour augmenter la légitimité en matière des métiers relationnels ? Tout d'abord il faut encore une fois souligner que cet enjeu ne concerne pas tous les métiers relationnels. Par exemple, personne ne remettra en question l'activité professionnelle d'une infirmière. Il me semble qu'un premier pas vers la bonne direction serait une présence élevée au sein de la sphère publique. Trop souvent, ce qui se passe dans les métiers relationnels reste dans l'ombre. Cet état constitue un terrain favorable à des préjugés, stéréotypes et idées fausses. Un outil très efficace pour attirer l'attention et arriver à la sensibilisation de la population est par exemple le travail de campagne. Cela présuppose bien sûr un certain degré d'organisation et des ressources de nature différente. Ensuite, il faut agir de manière ciblée sur les représentations collectives. En ce qui concerne le coaching, on pourrait par exemple faire référence au domaine du sport, comme l'a suggéré M Krone : « Vous voyez, pour chaque sportif et chaque équipe qui réussit, c'est tout à fait normal d'avoir un coach (d'où d'ailleurs l'idée). [...] On veut avoir du succès et on veut se dépasser. »¹⁵ Les mots clés ne devraient plus être « adapter », « insérer » et « résoudre », mais « construire », « progresser » et « réussir ». Voilà, *quelques* propositions de ma part.

¹⁵ annexe, p.18.

5. Conclusion

À la fin de ce petit tour d'horizon, on ne peut que constater que les métiers relationnels demeurent un objet dont les frontières externes et la délimitation interne sont difficiles à définir. Très souvent, l'importance relative de la relation est le seul élément qu'ont en commun deux métiers dits « relationnels ». Par exemple, il y a peu de liens entre l'activité professionnelle d'un prêtre et celle d'un agent de guichet. En dépit de cet obstacle, il est possible d'identifier certaines caractéristiques qui constituent la spécificité d'une bonne partie des métiers relationnels. En fait, cette *catégorie* des métiers serait inutile, voire déplacée si on ne pouvait pas les percevoir ! L'approche de cette réflexion personnelle consistait donc à dépister quelques-uns des traits d'union flous sur la base de l'interview avec M Krone et la matière vue au cours.

Pour commencer, j'ai souligné l'importance du travail de construction de la relation en tant qu'élaboration et maintien d'un cadre commun. J'ai également examiné les conditions préalables et les difficultés qui y sont impliquées. Finalement, j'ai constaté que le travail de construction est rendu plus difficile aujourd'hui en raison de la montée de l'individualisme. Dans une deuxième partie, la logique de beaucoup de métiers relationnels a été abordée, c'est-à-dire la logique de la transformation. Nous avons vu que les champs visés par la transformation peuvent différer et qu'il y a plusieurs types de transformation. Ensuite, j'ai posé la question si la transformation devrait vraiment être ciblée sur l'individu (la réponse était négative). Le dernier point de cette réflexion a été consacré à ce que j'ai appelé l'enjeu de la légitimité. J'ai montré que la légitimité pose problème dans nombre de métiers relationnels et qu'il y a encore d'autres dimensions qui constituent l'enjeu de la légitimité (la légitimité de la prestation fournie, ainsi que la légitimité de la position bénéficiaire). En fin de compte, j'ai fait deux propositions (qui sont étroitement liées) pour augmenter la légitimité en matière des métiers relationnels.

Compte tenu du fait que les métiers relationnels ont une place considérable dans notre société, que les dispositifs correspondants se multiplient et que le travail de relation est de plus en plus formalisé, il est indispensable de continuer à s'interroger sur la nature ainsi que sur le sens et le but de ces métiers. Cette réflexion personnelle n'est qu'une contribution modeste à la discussion et doit être dépassée par des travaux plus poussés.

6. Bibliographie

Demailly L., *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2008.

7. Annexe : Transcription partielle de l'interview avec M. Krone, coach d'affaires indépendant

(traduction de l'allemand)

Date: 20.03.2012

Lieu : Sils im Domleschg

Nom: Manfred Krone

Âge: 60 ans

Activité professionnelle: coach d'affaires indépendant

A: Activité professionnelle

1) Quelle est la mission de votre entreprise?

J'aimerais aider mes clients afin qu'ils aient du succès. C'est pourquoi je demande tout d'abord au client de me donner sa définition personnelle du mot « succès ». Donc, je ne lui donne pas ma définition, mais il doit m'expliquer comment il l'imagine pour lui-même. Nous voyons ici un point important du coaching: Le regard en arrière et beaucoup moins important que le regard en avant – il s'agit plutôt de s'orienter vers l'avenir que de surmonter les épreuves du passé.

2) Parcours professionnel

a. *Quelle est votre formation et quelles sont les étapes de votre parcours professionnel?*

Selon la définition suisse, j'aurais la maturité de type C ; c'est-à-dire la chimie était ma matière préférée. Ainsi, la décision de faire des études en théologie a été un défi considérable. Suite à mes études à Bâle et à Zurich, j'ai été pasteur pendant six ans en Autriche. Puis, je suis rentré en Suisse - car mon épouse est Suisse - et ici, j'ai été pasteur pendant une trentaine d'années.

Si les clients me posent la question ou si je dois me présenter, il me faut le traduire dans une langue que l'économie comprend. Dans ce cadre-là, je parle toujours d'une activité dirigeante dans une Association de but non lucratif pendant près de trois décennies.

b. *Pourquoi est-ce que vous avez décidé de fonder une entreprise de conseil et quelles étaient vos attentes?*

J'avais environ cinquante ans quand j'ai eu l'impression suivante: Maintenant, il me faut encore une fois investir dans moi-même - car à cet âge, personne n'investit plus en toi. Comme l'orientation de mes études en théologie avait été très scientifique, je n'avais pratiquement aucune formation dans le domaine du leadership. Mais dans une association à but non lucratif, il faut diriger sans cesse. Par conséquent, je me suis décidé à faire pendant une année et en parallèle à l'activité professionnelle une formation en leadership, selon les directives de l'Association Suisse pour la Formation des Cadres (ASFC). Or, je n'ai pas fait un diplôme, car l'un de nos deux entraîneurs m'a demandé si je pouvais m'imaginer une collaboration professionnelle avec lui. Il me faut peut-être ajouter qu'il avait plus de soixante ans et cherchait quelqu'un pour prendre en charge les clients de son entreprise. Bien sûr cette offre a constitué un défi considérable pour moi et je ne l'ai accepté qu'après mûre réflexion. Après une trentaine d'années de travail salarié, j'ai donc décidé de devenir mon propre patron. L'autre entraîneur était le président de la Swiss Coaching Association (SCA) à l'époque ; la SCA est l'association

professionnelle des coaches en Suisse. Alors, j'ai suivi la formation de coach directement chez lui (avec diplôme). L'année dernière, j'ai suivi encore une fois une formation dans le domaine du coaching d'affaires en Allemagne, afin de maîtriser une variété d'approches.

En ce qui concerne mes attentes, il me faut avouer qu'elles étaient trop optimistes. Quelquefois il est mieux d'être dans l'inconnu de ce qui t'attend – sinon, on n'oserait peut-être pas le faire. Concrètement, j'avais l'illusion qu'établir une entreprise soit vite fait et il y a deux raisons qui ont empêché cela. Premièrement, le choix du nom d'entreprise a posé problème : « Carpe Diem Coaching » n'a pas été un bon choix, car une entreprise de boissons a lancé une campagne judiciaire contre moi et j'ai perdu quelques milliers de francs. Mais cette expérience douloureuse a été importante pour moi, puisque j'ai réalisé que la vie économique peut être sans pitié. Ensuite j'ai créé un nom d'entreprise tout nouveau – „Crealeader“. Ce terme désigne l'idée d'un leader créatif. La deuxième raison pour laquelle ce n'a pas été possible d'établir l'entreprise en peu de temps: Le domaine du coaching / de la formation constitue un champ dans lequel les relations jouent un rôle crucial et l'établissement des relations exige un certain temps. En fin de compte, il s'agit d'un marketing de recommandation.

3) La caractéristique de l'activité professionnelle

a. Comment définiriez-vous votre activité et qu'est-ce qui est l'élément central?

Je travaille dans plusieurs secteurs. L'année dernière s'y est ajouté un secteur tout nouveau : Une haute école allemande m'a offert d'enseigner le leadership dans un programme de master. Maintenant, j'ai l'opportunité formidable de transmettre mon savoir et mes expériences recueillies à des jeunes professionnels.

Le deuxième secteur important est le coaching. Là, je travaille souvent avec des PME. D'un côté, ce sont des propriétaires (p.ex. d'une horlogerie) qui souffrent de solitude, car ils ne peuvent discuter certaines choses ni avec leurs employés ni avec leurs confrères - puisque ils risquent des rumeurs telles que : « Lui, il ne va pas bien, il a un problème ». De l'autre côté, je mène des formations dans des entreprises. Par exemple, j'ai terminé un cours annuel dans une compagnie de haute technologie en décembre dernier. Les participants ont été des ingénieurs, chefs de production etc.

Question incidente: Est-ce qu'il y a - si l'on considère les deux secteurs – un élément central?

Si j'étais obligé de n'utiliser qu'un terme, je dirais: Tout repose sur la confiance. Sans confiance, rien ne va plus.

b. D'un point de vue pratique, en quoi consistent vos activités?

En ce qui concerne les cours, il me faut élaborer un support de haute qualité. Car les participants au cours ont déjà terminé une première formation tertiaire. Ils payent pour leurs études de master et ils veulent de la qualité.

En coaching personnalisé, l'entretien préalable est toujours gratuit. D'abord, il s'agit de faire connaissance et de s'accorder sur les sujets dont on parlera. Ensuite, j'offre plusieurs options aux clients : Un coaching de courte durée comprenant environ trois séances (d'une heure et demie à deux heures) où est abordé un champ de thèmes restreint. Ou alors un coaching d'un an, où je me rencontre une fois par mois pour une journée avec le client.

Les formations dans les entreprises se déroulent autrement, car les heures de cours se composent normalement moitié de temps de travail mis à disposition par l'employeur, moitié des loisirs des employés. Ces formations se déroulent de manière très intensive. Habituellement, les cours ont lieu une fois par mois et durent trois ou quatre heures. C'est un travail bien rémunéré, mais pour moi, ça

signifie en même temps préparation, déroulement et traitement ultérieur. D'ailleurs, je donne toujours des devoirs à faire à la maison - aussi dans les entreprises.

Question incidente: Quels moyens est-ce que vous déployez?

Ça dépend. Dans les cours, je me base sur le support que j'ai élaboré. Dans la compagnie de haute technologie que j'ai mentionnée, j'ai travaillé avec les documents d'une organisation américaine qui s'appelle LMI (Leadership Management International). Concrètement, on a abordé un sujet qui s'appelle « Effective Personal Productivity » (accroissement de la productivité des employés). Dans les coachings personnalisés d'un an, je travaille également avec le matériel de LMI, mais la productivité joue un rôle moins important ici, il s'agit surtout de « Personal Leadership » - l'accent est mis ailleurs. En ce qui concerne les coachings personnalisés de courte durée, je m'appuie sur les éléments de mon réservoir de matériel de travail qui sont les mieux adaptés au client et sa situation spécifique.

c. Quelles connaissances et quelles compétences jouent un rôle clé?

Tout d'abord, disposer d'une compétence sociale élevée est essentiel. Il me faut m'adapter constamment à des nouveaux clients et cela de manière intensive. On ne peut pas comparer ça avec le médecin par exemple, qui - pour employer des expressions un peu familières - « expédie » ses patients dans un intervalle de dix minutes, qui n'a donc pas le temps pour se focaliser trop sur chaque patient. L'image de l'entonnoir illustre assez bien ce que je fais : Au début, je l'ouvre très loin - ce qui veut dire que je pose des questions ouvertes - pour que le client puisse m'expliquer son problème. À un moment ultérieur, il s'agira de trouver des solutions, ce qui correspond à la partie inférieure, plus étroite de l'entonnoir. Ce que je viens de décrire est l'entrée pour établir une relation clientèle. C'est un processus conscient et je dois maîtriser certaines techniques (p.ex. de la langue du corps) afin que mon vis-à-vis s'ouvre à moi.

À la compétence sociale s'ajoute bien sûr la compétence professionnelle. Pour moi, ça signifie qu'il me faut - comme dans un coffre d'outils - disposer d'une multitude d'outils issus du vaste champ du coaching que j'utilise ensuite de manière précise. Une raison pour laquelle j'ai fait plusieurs formations en coaching est que chacune de ces formations représente une approche spécifique. Et plus longtemps on fait partie de ce business, plus on réalise qu'il est impossible de ne travailler qu'avec ses outils préférés.

Question incidente: Qu'est-ce qu'il y a encore? A quel point est-ce que la composante théologique intervient?

La composante théologique intervient à partir du moment où beaucoup de coaches commencent à se sentir dépassés. Je détiens un trésor considérable par rapport à ce sujet. Si on gagne la confiance d'un client, il raconte peut-être des choses qui autrement resteraient cachées. Donc, mon expérience énorme dans le domaine de l'assistance spirituelle m'aide fortement à gérer ces situations de manière appropriée. D'ailleurs, je suis toujours très transparent si un client commence à aborder des affaires personnelles et intimes, en lui disant : Écoutez, cette question fait plutôt partie de l'assistance spirituelle, nous quittons maintenant le champ net du coaching, mais si vous voulez, nous pouvons en parler.

d. Qu'est-ce qui est le plus important pour que votre travail soit couronné de succès et efficace? Qu'est-ce qui pourrait être encore amélioré?

Le premier principe est: Je ne suis capable de diriger les autres que si je suis capable de me diriger moi-même. Les gens sont souvent étonnés par la distinction stricte que j'opère entre le manager et le

leader - ce qui n'est pas la même chose à mon avis. En termes simples : Le manager pousse, le leader tire. Un véritable leader n'a pas besoin de motiver les gens, car sa propre motivation „infecte“ les autres.

De plus, il importe d'établir une base de confiance, d'être une personne de confiance. L'authenticité – qui est lié à ce que je viens de dire - est un aspect très important pour moi. Il faut que les gens aient le sentiment que, ce que je dis est authentique et sincère. Pour moi, il est impensable de faire des choses qui sont difficiles à justifier.

En outre, mon mode de travail s'oriente fortement en fonction des objectifs. Concrètement, j'identifie au début les objectifs que quelqu'un veut atteindre. A mon avis, le coaching est un travail axé sur les objectifs, c'est pourquoi le client doit collaborer. Je pourrais l'exprimer ainsi : Je lui montre comment il atteint l'arrivée, je l'équipe, mais il doit marcher lui-même. Toutefois, je lui montre où se trouvent les obstacles et comment les surmonter. L'expérience de la vie joue donc un rôle clé. C'est pourquoi je suis convaincu que, pour exercer le métier du coach, il faut avoir un certain âge.

Question incidente: Où voyez-vous un potentiel d'amélioration?

Je ne pourrai jamais dire: « Manfred, maintenant tu sais tout ce qu'il faut savoir. » Il me faut saisir des nouveaux domaines thématiques en permanence et au moment, il y en a deux qui m'occupent: D'un côté il s'agit de la résilience, c'est-à-dire la capacité de l'individu de faire face à des situations difficile. De l'autre côté il s'agit d'une question qui m'occupe depuis longtemps, la question de comment devenir un cadre dirigeant charismatique.

e. Quelle est la chose la plus plaisante dans votre travail? La chose la plus désagréable ?

Je dis souvent à mon épouse: J'ai la plus belle profession que je peux continuer à exercer. Un de mes buts est que chaque personne, qui vient chez moi pour une séance de coaching, soit plus heureuse quand elle rentre à la maison et qu'elle voie des solutions. Sur ce point, j'aimerais donner un exemple : Il y a une pièce de cinq francs sur mon bureau et souvent les clients pensent que j'essaie de leur montrer que chaque médaille a son revers. Alors, je leur explique qu'on examinera le troisième côté au cours du coaching, car une pièce de monnaie se compose de trois côtés et dans le cas de la pièce à cinq francs, il y a une inscription sur la tranche qui s'appelle : « Dominus providebit » (Dieu y pourvoira). La plupart des Suisses ne le sait pas. Ouvrir une perspective nouvelle - tel est le sens et le but du coaching. Au fait, il faut que je croie, moi-même, en cette troisième perspective. Car je ne donne pas des raisons d'espérer si je n'ai aucun espoir.

Ce que je trouve vraiment désagréable est l'acquisition des clients. Dans le passé, j'ai déjà écrit à d'innombrables entreprises, mais le taux de réponse est toujours marginal. Cet état des choses est lié à l'importance des relations dans le domaine du coaching / de la formation. En d'autres termes, il faut qu'il y ait un certain degré de confiance. Par contre, c'est un plaisir ce qui m'est arrivé, par exemple, dans un coaching d'un an avec un jeune enseignant traversant une crise professionnelle. Après cette année-là, il est retourné avec une nouvelle motivation au quotidien professionnel et ensuite, il a envoyé son frère, qui tient un poste de responsabilité dans une banque, chez moi. C'est la plus belle façon d'acquérir (par le biais de recommandations), mais on ne l'expérience pas toujours.

4) Est-ce que vous travaillez principalement seul?

Oui. Je fais partie d'un réseau. Autrefois, nous avons aussi organisé des formations en leadership selon les directives de l'ASFC à deux. Mais au moment, nous ne le faisons que rarement.

B: Les clients et le rôle de la relation

1) Est-il possible de définir un profil des personnes qui participent à vos coachings / formations en leadership ?

Il s'agit très souvent des cadres moyens qui sont coincés dans une position sandwich (ce qui signifie pression venant d'en haut et d'en bas). Parfois ils ont des questions concrètes concernant leur situation professionnelle, parfois ils entament un développement personnel. À part cela, il y a les entrepreneurs individuels et les entrepreneurs des petites entreprises qui opèrent dans un environnement commercial difficile.

2) Comment décririez-vous la nature de la relation entre vous et vos clients?

En général, on se tutoie, mais cela s'inscrit bien entendu dans un contexte de respect, de dignité et de décence.

Le deuxième aspect, qui est très important pour moi, est le respect de la dignité humaine. Je ne pousse jamais un client à me raconter des choses qu'il préférerait garder pour soi. Si un client me dit qu'il y a encore quelque chose mais qu'il ne veut pas en parler, je l'accepte.

Une relation-client implique aussi la participation active du client, c'est-à-dire que je lui donne des devoirs à faire. Je ne fais pas ses devoirs à sa place.

Question incidente: Est-ce que la relation entre vous et vos clients se limite à une relation de travail?

Dans un premier temps, ce constat est effectivement juste. Je demande au client où il désire aller et je l'accompagne sur la voie qui mène au but qu'il s'est donné (un coach est un cocher). Je rappelle constamment à mes clients que leur collaboration est indispensable. Ce que je déteste, ce sont les déclarations de la manière suivante: « Excuse-moi, je n'ai pas eu le temps pour faire ça, mais tu auras sûrement quelque chose qu'on pourra discuter la prochaine fois. » Dans de tels cas - qui arrivent de temps en temps -, il me faut exercer une légère pression pour que les devoirs soient faits.

Au fil du temps, la relation de travail peut évoluer vers une relation amicale. Il y a par exemple des clients qui ont terminé un coaching d'un an et continuent à suivre le coaching, ce qui veut dire qu'on se rencontre une fois tous les six mois pour une matinée d'échange. Ces rencontres se terminent normalement avec un repas pris en commun, où prime la dimension amicale. Mais pendant la matinée, on travaille.

3) Le temps passé ensemble

a. Où est-ce que vous rencontrez vos clients ?

Très souvent, on se rencontre ici, chez moi. Il est étonnant, car je n'habite pas du tout au centre de la Suisse. Néanmoins, j'ai, par exemple, des clients de Zurich ou de Bâle qui viennent ici parce que ça vaut la peine. S'y ajoute bien sûr que j'ai choisi un coin sympa. Si les gens voient les montagnes et la largeur de la vallée, ils commencent déjà à développer une autre perspective par rapport à leur problème. Je suis bien sûr prêt à aller chez les clients, mais la plupart d'entre eux veut venir ici !

Le deuxième lieu sont les locaux appartenant aux entreprises. Puis, en ce qui concerne mes activités d'enseignement, ils ont évidemment lieu à la haute école.

b. Comment est-ce que vous vivez le temps passé ensemble ?

Il y a quelques semaines, une secrétaire de direction traversant une période difficile me disait: „J'ai appris beaucoup plus en un jour de coaching avec toi que dans toutes les séances avec mon psychiatre. »

Bien sûr, il est crucial que je prenne assez de temps pour mes clients. L'empathie est un autre facteur clé. Finalement, il est important que j'oriente mon travail vers l'obtention de résultats. Quand un client rentre, il doit avoir l'occasion de prendre avec lui des solutions possibles, qu'il développera ensuite. Donner espoir, c'est un principe très important pour moi.

Question incidente: Alors, c'est un temps intensif ?

C'est vraiment intensif, car mes clients et moi, nous avons parfaitement conscience du fait qu'on ne se reverra que dans un ou deux mois. Dans la période intermédiaire, on peut bien sûr discuter certaines choses par téléphone, SMS ou e-mail - si nécessaire. Cela fait partie de mon offre globale.

c. Quel est selon vous le degré approprié d'empathie?

Que, dans un premier temps, j'appréhende vraiment le problème. Pour moi, avoir de l'empathie signifie que j'entends aussi les choses que le client ne dit pas de manière directe. Je peux vous donner un exemple pratique pour illustrer ce que je veux dire : Une fois, j'ai eu comme client un ingénieur. Lorsqu'il m'a raconté son problème, j'ai pris un mètre et lui a demandé de me montrer l'intensité du problème sur une échelle allant de 0 à 30 cm. Il m'a répondu : 28. Comme ça, j'ai réalisé que le problème était en train d'exploser et qu'il fallait réagir tout de suite et profondément.

4) Est-ce que une bonne relation est primordiale pour la réussite de votre travail?

Absolument. C'est indispensable.

5) Quelles sont selon vous les conditions indispensables pour la réussite d'une relation?

Il faut de la confiance par les deux parties. Tout d'abord, le client doit avoir confiance en moi, mais ma confiance en lui est également nécessaire. Ce qui veut dire qu'il me faut toujours le traiter avec bienveillance. En outre, il me faut voir en lui son potentiel à élaborer des solutions, parce qu'il ne le voit peut-être plus.

Question incidente: Qu'est-ce qu'il faut du côté du client ?

On pourrait dire que le coaching, tel que je le fais, est essentiellement un coaching qui vise la transformation, sur des niveaux différents. Le client doit être prêt à changer des choses, à effectuer un travail sur lui-même. C'est la chose la plus importante. Par conséquent, il me faut être en mesure de refuser un mandat (ce que j'ai déjà fait), même s'il s'agit de milliers de francs.

C: Difficultés et perspectives

1) Difficultés

Quels sont les enjeux du domaine dans lequel vous travaillez?

Parfois, il y a des gens qui, en principe, ne veulent pas faire un coaching, mais qui sont néanmoins envoyés par leur chef respectif. C'est un enjeu majeur qui suscite des situations très difficiles. Je suis maintenant parvenu à un point où je refuse le mandat si le collaborateur, qui est envoyé chez moi, ne voit pas dans quelle mesure il pourrait profiter de ce coaching. En outre, j'ai déjà arrêté un coaching puisque la personne concernée n'a pas fait ses devoirs – c'est-à-dire qu'elle n'a pas été prête à faire son travail.

2) Perspectives

a. Comment imaginez-vous l'avenir de votre entreprise et de votre activité professionnelle?

La nomination en tant que chargé de cours à la haute école en Allemagne me fait grand plaisir. Or, ce qui est intéressant, c'est que j'ai reçu un e-mail d'une haute école suisse ces derniers jours qui disait

qu'ils m'enregistraient dans leur système des ressources humaines comme chargé de cours potentiel. Donc, je recevrai peut-être encore un mandat et cela serait formidable. Bien sûr, je serais obligé de réduire mon activité en qualité de coach. Toutefois, je pourrais apporter aux cours beaucoup d'expériences et d'outils issus du coaching.

Question incidente: Pourquoi préféreriez-vous l'activité en tant qu'enseignant?

Car c'est mon rêve depuis toujours. Initialement, je voulais même faire le doctorat, mais compte tenu de la pratique et de la naissance de quatre enfants, j'ai décidé un jour d'enterrer mon rêve. Maintenant, je rêve de nouveau.

b. Qu'espérez-vous de l'avenir pour la vie en société ?

J'espère qu'un jour, si quelqu'un dit qu'il a besoin d'un coach, la réaction de la société environnante sera positive et qu'on ne l'associera pas tout de suite à des problèmes. Concrètement, une réaction positive serait : « Lui, il veut progresser! » Il faut donc un changement dans la manière de penser, on a besoin d'une perception renouvelée par rapport au coaching et j'essaie toujours de faire passer à mes clients cette conception plus positive. Vous voyez, pour chaque sportif et chaque équipe qui réussit, c'est tout à fait normal d'avoir un coach (d'où d'ailleurs l'idée). Et pourquoi est-ce qu'on a un coach dans ce domaine ? La raison est simple : On veut avoir du succès et on veut se dépasser. Si on pouvait appliquer cette conception du coaching à la vie en société - aux personnes en position de direction et de responsabilité -, ce serait un pas considérable vers la bonne direction.