

L'ANALYSE DE LA DEMANDE DANS LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT

1. INTRODUCTION.

Le présent article fait suite à une intervention de Guy Amoureux, directeur associé du cabinet Initiales Réseau Pluridis et professeur affilié à l'ESCP EAP dans le cadre du colloque « actualité des pratiques de consultation » et plus particulièrement d'un atelier consacré au coaching.

La question posée concernait **l'analyse de la demande dans les pratiques d'accompagnement individuel** en organisation et particulièrement dans la mise en place d'actions de coaching. Le coaching n'étant, rappelons le qu'un dispositif d'accompagnement parmi d'autres, la prise en compte des logiques d'acteurs exprimée dans la demande est peut être davantage analysée que dans une action de conseil ou d'aide à la réflexion stratégique par exemple, dans la mesure où le coaching est une pratique récemment introduite dans les organisations, de ce fait sujette à de nombreuses attentes souvent difficiles à décoder.

L'objectif de cette intervention était triple :

Il s'agissait de réfléchir, comme nous le faisons en tant que pairs au sein de notre réseau de consultants, sur les pratiques de consultation et leurs fondements théoriques et expérimentaux

Il s'agissait de poser la question de la demande comme une problématique requérant une prise en compte de la dimension individuelle et collective dont elle est l'expression.

Il s'agissait enfin de tenter de cerner différents niveaux de sens de cette demande, de façon à permettre une écoute plus fine des discours auxquels, dans nos pratiques de consultation, nous avons à répondre.

2 ANALYSER LE DEMANDE, UN PROCESSUS DETERMINANT POUR L'INTERVENTION.

Dans la relation d'accompagnement, l'analyse de la demande est le premier temps de l'interaction entre l'intervenant sollicité et le demandeur. En ce sens, cette étape peut être traitée comme un temps d'intervention à part entière, et offrir à ce titre un ensemble d'opportunités pour fonder l'observation d'un certain nombre d'éléments et donner sens à la démarche qui sera ou non engagée par la suite.

A ce moment du processus d'accompagnement, la relation est encore dans l'entre deux, temps privilégié non seulement pour écouter ce qui est explicité par le ou les interlocuteurs que l'on a en face de soi mais aussi pour questionner **le système client**. La référence à la théorie systémique est particulièrement précieuse dans cette phase du processus d'accompagnement dans la mesure où les informations recueillies vont permettre d'identifier au moins trois niveaux de demandeurs, qu'ils soient ou non présents dans l'entretien :

- Le prescripteur généralement chargé de la prise de contact avec l'intervenant pressenti.
- La personne à accompagner
- La ou les hiérarchies entrant dans le champ de la demande.

Quels sont les enjeux à prendre en compte dans la relation à ces différents interlocuteurs et en quoi sont-ils éclairant pour construire l'action?

Le prescripteur est par nature celui qui permet l'accès de l'intervenant dans le système. Si l'on prenait une métaphore que l'on retrouve autant dans l'approche systémique que dans la dynamique des groupes, on pourrait dire que c'est le portier qui définit les conditions d'accès au système.

Dès lors, les questions qu'il pose, la demande qu'il formule et les termes qu'il emploie sont porteurs d'éléments qui vont permettre de comprendre le cadre de pensée dans lequel s'inscrit l'accompagnement. Dans sa fonction, il doit évaluer non seulement la qualité de la prestation proposée mais aussi faire une recommandation argumentée auprès de l'institution.

Dans cette prescription, il est important qu'il puisse à la fois valider l'adéquation de « l'offre de service » proposée, et dans tous les cas achetée et les critères de qualité reconnus au sein de l'organisation.

Dans cette mesure, le prescripteur sera souvent celui qui va donner une première formulation de la demande, au nom de la personne à accompagner, éventuellement de sa hiérarchie et toujours de l'institution. D'où l'importance de l'explicitation avec cet interlocuteur de points portant non seulement sur la demande individuelle, mais aussi sur ce qu'on pourrait appeler la demande institutionnelle, autant que sur les méthodes utilisées, les règles déontologiques, le cadre de l'accompagnement. Moment privilégié pendant lequel de nombreuses informations sont échangées de part et d'autre sur la culture de l'organisation, ses valeurs, ses croyances, ses règles et celle du consultant qui apporte, souvent sans en être pleinement conscient, son « idéologie de l'accompagnement ». Autant de points qui demandent à être exprimés dans un langage qui soit décodable par le prescripteur, traduisible dans la « langue » de l'organisation, sans dénaturer la spécificité de l'intervention et les moyens qui la sous-tendent.

La deuxième source d'informations sur la demande est évidemment celle que fournit le demandeur lui-même, sachant que celui-ci peut apparaître dans l'ordre des interlocuteurs en première ou deuxième, voire troisième position.

Cette étape, même si elle est contemporaine de la première, pourra être source d'analyse des concordances et des écarts entre le discours du prescripteur et celui de la personne accompagnée.

On peut à cet égard faire l'hypothèse que si le prescripteur place la demande sur un plan institutionnel, la personne accompagnée la place sur un plan beaucoup plus individuel, souvent au carrefour du rationnel et de l'émotionnel. . Rationnel car s'il y a demande, c'est qu'il y a obstacle particulier à surmonter nécessitant le recours d'un tiers. Emotionnel parce que cette difficulté est souvent concomitante d'une situation où les enjeux entre acteurs sont forts et les moyens d'en sortir limités.

De ce point de vue, l'analyse de la demande peut viser utilement à dégager, dès le premier entretien, les composantes de la problématique, à savoir le contexte dans lequel celle-ci a été identifiée, les tentatives de solution auxquelles elle a déjà donné lieu et les effets positifs ou négatifs de celles-ci, les acteurs impliqués dans les interactions supposées devoir évoluer et les éléments de contexte permettant d'anticiper sur les rapports d'influence en présence.

Dans cette phase, l'intérêt de ne pas être encore en « relation d'accompagnement officielle » est entre autres choses de permettre un questionnement très ouvert de la part de l'intervenant en même temps qu'une évaluation de la demande réelle (ou supposée telle) de la personne accompagnée. Ce moment va non seulement permettre de dérouler ces questions, mais d'être dans une relation privilégiée de découverte de la problématique posée, tant dans sa dimension individuelle que dans sa dimension institutionnelle. Du recoupement des informations recueillies, mais aussi d'éléments non verbaux tels que le climat de l'échange, la calibration des états émotionnels perçus, la nature des relations engagées, va dépendre pour une grande part la qualité de la relation contractuelle qui sera ou non engagée par la suite.

Relation qui ne peut se concevoir sans le troisième demandeur, celui par qui souvent la question de la pertinence d'un intervenant extérieur est posée, à savoir le ou les hiérarchies concernées. Si toute action d'accompagnement doit intégrer cette dimension, c'est d'abord parce que l'intervention d'un tiers interagit de façon évidente sur la nature même de ces relations hiérarchiques. Comment pourrait-il en être autrement dès lors que le coaching, pour ne citer que lui, est supposé aider les responsables qui y ont recours à atteindre des objectifs qui leur sont par nature, définis par leur(s) hiérarchie(s). Dès lors il est important pour le consultant ou l'intervenant de se poser la question de la place qui lui est donnée, et de celle qu'il prend effectivement, dans cette interaction.

Le consultant créateur de valeur ou instrument au service, le paysage serait probablement trop simple s'il se limitait à cette alternative. En réalité, l'intervenant a de fortes chances d'être les deux à la fois, et l'ensemble de la gamme qui les relie en même temps. D'où l'importance de traiter à la fois la demande explicite ou officielle et de décoder en même temps la demande cachée, celle qui par définition ne peut être contractualisée mais est néanmoins au cœur du contrat.

De la bonne appréciation des enjeux portés par ce troisième niveau de demande va dépendre largement la pertinence de l'action proposée. Et même si ce demandeur n'est pas systématiquement présent dans les entretiens préliminaires, il nous importe de le rendre présent d'une façon ou d'une autre, ne serait que pour lui donner un visage et partager avec lui la responsabilité du cadre dans lequel s'inscrit l'action.

C'est certainement dans la prise en compte de ce troisième niveau de demande que se pose avec le plus d'acuité la question du cadre déontologique de l'accompagnement. En effet, s'il s'agit de maintenir une confidentialité renvoyant au secret professionnel sur le contenu de l'action elle-même, il s'agit en même temps d'en assumer le caractère « officiel » émanant des différentes demandes posées. Il en serait différent si la demande d'accompagnement ne passait pas par ces différents canaux et était faite directement du demandeur à l'intervenant. Mais dès lors que celle-ci « transite » par les acteurs évoqués, elle se « charge » de logiques qu'il nous paraîtrait fort dommageable de négliger.

De ce point de vue, la question du payeur est extrêmement importante, dans la mesure où les budgets alloués à des actions d'accompagnement s'inscrivent dans une politique de gestion des ressources humaines qui doit, c'est bien le moins, être présente à l'esprit de l'intervenant pour clarifier à qui il rend des comptes, que ceux-ci soient officialisés ou non.

Au sein de notre réseau, nous optons de plus en plus pour une implication de la hiérarchie concernée autant en amont qu'en cours d'action, en insistant en même temps sur le fait que cette implication doit être cadrée et n'interférer directement d'aucune façon sur le contenu même des échanges. Position proche du paradoxe puisque cela revient à dire : nous ne pouvons intervenir sans votre implication mais nous vous demandons de vous tenir à distance.

Exercice d'équilibre qui ne peut se faire que si l'accord des différentes parties est acquis sur ce point dès l'amont et que l'objectif de ces rencontres est contractualisé. Sur ce point, les écoles diffèrent et certains avanceront avec juste raison que la hiérarchie du demandeur doit au contraire être tenue à l'écart du processus, charge à ce dernier de prendre en charge ses relations spécifiques avec elle pendant le temps de l'accompagnement.

Nous ne prétendons pas naturellement avoir raison sur ce point comme sur d'autres, mais l'expérience et nos échanges sur ce sujet nous enseignent que cette relation, si elle est intégrée dans le processus d'accompagnement, peut participer utilement de l'action en permettant notamment des recadrages, des prises de conscience, des opportunités de médiations par exemple. .

En conclusion, on retiendra :

- qu'il n'y a pas de demande individuelle d'accompagnement émanant de personnes dans une organisation sans interaction avec le collectif.
- que ces demandes interagissent et qu'elles ne peuvent être traitées que si dans la réponse à l'une on prend les autres en considération, même si ce n'est pas explicitement dit dans le contrat.
- que l'accompagnement ne peut faire changer l'équilibre du système que si l'on parvient à agir sur différentes composantes de celui-ci, alors que pour l'essentiel, le cadre de l'intervention se passe en face à face

3 DEMANDES EXPLICITES ET DEMANDES CACHEES

Excepté dans le cas, relativement rare, d'une demande émanant directement d'une personne agissant en son nom propre, et si l'on opte pour la prise en compte des demandes de plusieurs interlocuteurs, on peut faire l'hypothèse que chacun d'entre eux, dans la logique d'acteurs qui lui est propre, est en droit d'attendre des résultats de l'action engagée.

Ce qui revient à dire que chacun à sa façon, va exprimer de façon plus ou moins explicite des demandes qu'il va falloir essayer de décoder. C'est à ce moment que les concepts de **demande(s) explicite(s) et de demande (s) cachée(s)** sont très utiles pour guider l'action d'accompagnement dans la mesure où chacun des protagonistes se considère, et ce à juste titre, comme client direct ou indirect de l'intervenant et attend, en retour, des résultats répondant à son niveau spécifique de demande.

- la personne accompagnée pour être aidée dans la résolution de son problème
- sa hiérarchie dans une analyse de ce qui fait que son management n'a pas donné les résultats souhaités
- le prescripteur pour s'assurer que le coaching par exemple ou tout autre mode d'accompagnement est la bonne réponse au problème plus large posé en matière de gestion des ressources humaines.

Ce concept de demande explicite et cachée, développé par J.A Malarewicz, fait référence au fait qu'il ne s'agit pas tant d'épuiser les deux niveaux de demande que de rester vigilant au fait qu'elles sont légitimes et doivent garder ce statut ambigu pour pouvoir s'exprimer. En effet, c'est parce que ces différents niveaux seront entendus par un tiers que l'action de d'accompagnement va pouvoir agir, la demande cachée pouvant être considérée comme le problème de fond et la demande officielle comme le symptôme apparent. Dans une approche systémique, on sait que tout problème se manifeste par un ensemble de symptômes dont il est impossible d'extraire une cause unique. D'une certaine façon, prendre en compte en même temps différents niveaux de demandes, c'est prendre acte de cette multitude de facteurs sans essayer de les réduire à un seul.

Que cachent les demandes explicites ?

Considérons différents cas de figure, non pour épuiser le sujet mais pour s'entraîner à traduire certains types de demandes officielles et cachées :

Lorsque la demande explicite concerne un sujet de **gestion** et/ ou plus globalement un sujet technique, la demande cachée peut porter, selon les cas, sur :

- le besoin de développer des compétences techniques et/ ou managériales
- le besoin de redéfinir un cadre relationnel structurant
- le besoin d'être reconnu

Il est souvent difficile, pour une personne ayant par exemple une forte expertise, d'aborder les aspects relationnels qui touchent à la façon d'échanger, de partager ou de transmettre cette expertise. La pertinence du coach peut consister ici à ne pas se laisser enfermer à son tour dans le « plus d'expertise », mais à considérer les effets induits par l'exercice de celle ci sur le milieu et à y remédier.

Lorsque la demande explicite concerne un besoin de **confrontation** visant par exemple à résoudre un conflit, la demande cachée peut se situer sur le plan de la difficulté à aborder ce conflit en situation de parité plutôt que de rester enfermé dans une situation de type agresseur/ victime. Dans cette situation, le rôle du coach est plus de permettre ce recadrage que de chercher des solutions techniques au conflit, sachant par ailleurs que celles ci, pour la plupart, on déjà été envisagées et sont restées sans lendemain.

Lorsque la demande explicite concerne des questions touchant à la **prise de décision**, on peut faire l'hypothèse que la demande cachée porte sur une problématique de confiance en soi, voire de légitimité et que c'est ce moteur là qui, s'il est remis en route, remettra en cohérence les buts visés et les choix de solutions pour les atteindre. Le coach a ici un rôle important de compréhension des moteurs intérieurs de la personne accompagnée et de sa capacité à prendre et à assumer les risques inhérents à toute décision.

Quand la demande explicite porte sur **l'animation et la gestion de groupe** ou d'équipe et en particulier sur les difficultés à construire une vision collective au sein de l'équipe, on peut faire l'hypothèse que la demande cachée touche la difficulté du manager à mettre en place des relations de communication basées sur la complémentarité et non sur la symétrie. Gérer la complémentarité, c'est gérer des désaccords, des minorités agissantes, des contestataires et renoncer à un consensus mythique qui garantit la paix sociale au sein du groupe, et non la progression collective vers des objectifs nouveaux. Dans ce cas, la pertinence du coach peut venir de sa capacité à faire admettre au manager que l'équipe ne peut progresser qu'au prix d'un certain désordre et non, comme pourrait le penser le manager, au prix de plus d'ordre.

Lorsque la demande explicite concerne l'accès à une **responsabilité nouvelle**, la demande cachée peut concerner une problématique d'estime de soi, autrement dit d'image de soi en situation nouvelle. Une évolution de fonction peut être vécue conjointement comme une opportunité à saisir et comme une menace, et ceci en même temps. Le rôle du coach, dans ce type de situation, peut être de permettre à cette problématique de s'exprimer, tant dans le positif que le négatif, et de faire accepter au manager de ne pas s'en tenir à une vision simplificatrice de la situation.

Enfin, lorsque la demande explicite concerne des **situations de rupture**, telles que le départ d'un manager ou son remplacement, la demande cachée peut porter sur la difficulté à lâcher prise, et à laisser la place à d'autres, dont le mode de management peut être différent, voire aux antipodes du sien, sans préjuger des effets que cela aura sur l'équipe. Derrière cette demande, outre les traditionnelles considérations du type « nul n'est indispensable », se profile l'idée que l'alternance, en management comme en politique, loin d'être une fatalité nocive pour la vie collective, peut être, selon comment elle est préparée et vécue, une réelle opportunité de changement.

En dernier lieu, la **demande officielle**, surtout lorsqu'elle émane du N+1 pour son N-1, recouvre souvent des **demandes déplacées** qu'on pourrait résumer de la façon suivante : pouvez vous aider mon collaborateur à résoudre un problème de management que je ne suis pas arrivé à résoudre avec lui, pour la seule raison que c'est mon problème et qu'il me le renvoie en miroir dans la relation qu'il a avec ses collaborateurs. Ce type de demande, plus courante qu'il n'y paraît, est intéressant à prendre en compte sans être officialisé, par ce que le coaching du collaborateur va pouvoir, directement ou indirectement, influencer, par le jeu du tiers que représente le coach, le management du N+1. Ainsi il n'est pas rare de constater, dès la phase d'analyse de la demande, que les relations entre les deux se trouvent modifiées par l'entrée de ce tiers, par le jeu des questions et de la reformulation des situations qui posent problèmes aux deux.

Pour conclure provisoirement sur ce sujet, il est important de se souvenir que c'est dans la phase d'analyse de la demande que l'angle de vue du coach est le plus large. Entendre les différents niveaux de demandes, c'est faire des hypothèses qui peuvent s'avérer fondées ou fausses par la suite, mais dans tous les cas, c'est accepter l'idée qu'une personne ne peut véritablement être aidée que parce qu'elle n'a pas une conscience claire des motifs qui lui font demander de l'aide. Aurait-elle cette conscience que probablement les solutions tentées auraient été couronnées de succès et qu'elle n'aurait alors pas fait appel à un tiers.