



Les Contre-Indications du Coaching

Soirée animée par Jean-Pierre Troualen, avec la participation de Monique Seles et Roland Brunner

Il ne peut y avoir de coaching sans demande, toutefois, ce n'est pas parce qu'il y a demande qu'il faut obligatoirement y répondre. En effet, il existe des contre-indications au coaching qui peuvent être d'ordre technique, déontologique ou psychologique. C'est l'analyse de la demande qu'effectue le coach qui prime pour décider ou non d'y répondre.

Les intervenants vont tenter d'apporter un éclairage sur les contre-indications liées à la demande, voire liées au coach lui-même (il peut être contre-indiqué au métier de coach) tout au long de la soirée, avant de laisser la place au dialogue.

Philippe Bigot : les contre-indications et paradoxes du coaching :

Jean-Pierre Troualen représente Philippe Bigot, qui ayant eu un empêchement n'a pu venir animer cette soirée.

Définition Petit Robert : Para et Doxa « opinion »
« Opinion qui va à l'encontre de l'opinion communément admise »

Selon les travaux de Palo Alto :

Deux messages antagonistes dans un même et unique message (1^{er} texte en 1956 « vers une théorie de la schizophrénie ») qui se présente sous la forme d'une **injonction paradoxale** installant le récepteur du message dans une situation difficile à tenir (double contrainte).

La nature même du dispositif de coaching (en entreprise) ne serait-elle pas paradoxale ? Imprimant alors le paradoxe au cœur de la demande.

Prenons quelques exemples de la vie du coach...

1/ **Soyez plus performant, faites en plus et détendez vous !**

Le cas de Christophe, 40 ans. Il dirige un service marketing, son N+1 et lui sont d'accord pour qu'il se fasse coacher pour le booster, qu'il soit plus dynamique (bien qu'il le soit déjà), qu'il insuffle énergie et passion dans l'équipe et que surtout le coaching lui permette de se détendre en prenant du recul, car il le trouve trop stressé... Christophe est complètement OK pour engager ce coaching « et repousser les limites », il vise une promotion qu'il espère pour bientôt... Chez Christophe les signes de surmenage sont évidents...

Cas d'école et pas rare pour autant :

- Comment le coach va-t-il faire avec le paradoxe **l'humanisme** de la démarche du coaching (mieux être, distance, développement de soi, de son potentiel) et la **performance économique** à laquelle chaque entreprise est assujettie ? Entre **gestion de la performance** et **développement professionnel** ? Entre le **mieux être** que vise le coaching et **la plus value** qu'exige l'actionnaire ?

2/ Monsieur le coach aidez moi à devenir autonome !

Georges dirige l'entreprise familiale depuis 3 ans, il se dit anxieux dans la crainte permanente de « mal » faire, ayant sans cesse recours à son père, son expert comptable... pour demander ce qu'il sait déjà. Il pense qu'un coaching va lui permettre de devenir autonome...

Autonome = qui s'administre lui-même... qui ne dépend de personne (Petit Robert)

- quel point d'équilibre le coach va-t-il trouver dans cette **demande paradoxale** ? Comment ne pas se retrouver pris au **piège du paradoxe** ? c'est-à-dire faire partie du problème lui-même !
- **les coachs** eux-mêmes **argumentent** dans les bénéfices prévisibles du coaching le **développement de l'autonomie** du coaché... le coach peut-il agir pour assurer la réalisation de la prophétie ?

3/ Il faut qu'il change !

Pierre lui n'avait pas de demande, il a fait les stages de management d'un organisme de renom et il faisait comme il pouvait avec ce qu'il avait, son N+1 l'a fortement incité à se faire aider pour faire évoluer son style de management. Pierre aurait très probablement pu refuser, l'entreprise n'ayant rien de soviétique à première vue... Donc pour le N+1, Pierre doit changer !

Prescription = (latin) ordre expressément formulé avec précision (Petit Robert)

Tout prescription de coaching devient donc paradoxale !

- comment changer parce qu'on me le demande alors que changer est de l'ordre de la liberté et du spontané ?
- comment le coach peut-il faire coïncider prescription et liberté ?
- dans ce cadre toute demande est « poinçonnée » d'intérêts variés : entreprise, enjeux individuels, coach soucieux de son image et de son CA...

4/ Avec le coaching vous allez trouver par vous-même la solution !

En gros c'est ce que les coachs disent à leurs prospects, clients pour parler du coaching... installant du même coup, le coaché ou futur coaché dans un paradoxe qu'il lui faudra bien résoudre (le coach aussi d'ailleurs !) :

- comment vais-je trouver seul ce que je ne trouve pas seul (puisque j'ai un coach) ?
- Comment puis-je être aidé pour trouver seul ? et dans ce cas aurais-je trouvé seul ?

Prenons le cas de ce coaché qui doit prendre une décision (parfois, ils demandent même un coaching pour cela !)... Le code de déontologie de la SFCoach est très sur ce point (et d'autres aussi !) : **Art 1.4** « conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence » et **Art 2.2** « ... le coach laisse... toute la responsabilité de ses décisions au coaché ».

- Alors comment lui laisser prendre une décision en l'aidant à prendre une décision, aide pour laquelle il nous paie ?

Roland Brunner : les contre-indications psychologiques

Dans le coaching il y a une contradiction à concilier la culture commerciale et la culture clinique (on travaille sur du vivant).

Ce n'est pas parce qu'il y a une demande qu'il faut prendre ! Pour prendre sa décision, il convient d'analyser la demande selon **la structure psychique, ou en langage courant aux types de personnalité**. Ceci implique d'avoir une idée de qui on a en face de nous.

1/ La structure de la normalité est névrotique

On ne s'engage que s'il y a une structure névrotique normale en face de nous. Elle peut être hystérique, narcissique ou obsessionnelle :

Dans la structure hystérique, il y aura des nuances amour-relationnel à calmer

Dans la structure narcissique, il y aura une hyperactivité (dont la fonction est de calmer l'anxiété) à clarifier

Dans la structure obsessionnelle, il y aura une orientation tâche, organisation, délais à respecter à calmer.

2/ Toutes les structures perverses ou psychotiques (où il peut y avoir une décompensation psychiatrique si on appuie sur le bouton rouge) **sont des contre-indications au coaching**. Il convient dans cette hypothèse à trouver une parade élégante pour ne pas prendre

3/ Les pathologies avérées

Le coaching n'est pas une psychothérapie ! Toute psychose, pathologie mentale ou dépression grave sont également à exclure du champ du coaching.

En ce qui concerne une dépression névrotique jugée peu grave, (ce qui sur un plan pathologique comparé à la médecine générale, équivaut à une grippe, tout en gardant à l'esprit qu'une grippe peut tuer !), l'acceptation dépend de la capacité du coach à accompagner la personne et à prendre en charge sa souffrance.

Il est préférable dans ce cas, d'utiliser l'approche Rogérienne, reformulation en miroir qui permet de commencer un travail thérapeutique sans que la personne s'en aperçoive. Ce travail sur 10 à 12 séances équivaut aux entretiens préliminaires de Freud, et de permettre à la personne de s'orienter vers une thérapie à la fin si les mêmes questions persistent.

L'objection pourrait être que cela aille trop loin : non, en 12 séances, on ne le peut pas, mais si cela débouche sur le fait que la personne commence à se soigner, c'est déjà un pas énorme.

En tant que coach, nous devons avoir conscience d'être le premier maillon de la chaîne.

La technique de rencontre sera la suivante :

- ☞ 3 à 4 séances de diagnostic, d'analyse de la demande et de discerner l'orientation : Psychothérapie, Coaching classique ?
- ☞ Le diagnostic dans le cas d'une pathologie permet au transféré de se mettre en place
- ☞ Et de proposer un cadre adapté au coaché, qui ne sera pas de la performance, mais plutôt de la « para-thérapie ». L'objectif sera une prise de conscience du coaché de poursuivre une thérapie à la suite.

Les qualités du coach :

- ☞ Un bon sens clinique, à savoir de bonnes oreilles
- ☞ Se fier plus à ses oreilles, à cette innocence d'écoute qu'à ses outils
- ☞ Si on peut supporter la souffrance du coaché : les processus de transformation sont toujours douloureux, ce sont des deuils de modes de fonctionnement à effectuer
- ☞ Être formé à la psychologie clinique et en psychopathologie
- ☞ Avoir fait une analyse personnelle, identifier ses désirs personnels à être coach
- ☞ Supervision obligatoire

Le coaching est une pratique de la psychologie clinique. Le coach est un clinicien.

Monique Seles : La Contre-indication ne serait-elle pas le coach lui-même ?

Pour vivre vieux, il faut rire, et rire de soi. La contre-indication ne serait-elle pas le coach lui-même ?

Nous sommes 2000 Coaches en France,

- ☞ certains vont trop vite dans la demande sans explorer la demande cachée. Il est important d'être vigilant à ce que le coach induit dans la relation.

Il est nécessaire de prendre le temps de se garantir, à nous en tant que coach, un cadre agréable grâce à une déontologie vis-à-vis du coaché.

- ☞ Certains ont besoin de clarifier leurs motivations à rentrer dans ce métier. Toutes les indications cliniques sont valables pour le coaché comme pour le coach et les coachs doivent avoir fait un travail en profondeur sur eux
- ☞ Gérer le transfert et le contre-transfert
- ☞ Aller parler à un superviseur en individuel. En effet, une supervision collective peut limiter le temps pour chacun, et il peut être plus difficile pour certains d'exprimer un émotionnel difficile de coaching en groupe plus qu'en individuel, lié à la présence des autres
- ☞ Protection des coachs par rapport à des demandes plus ou moins éthiques telles que : « *Faites en sorte de nous débarrasser de celui-ci* » où on retrouve des paradoxes dans lesquels on peut être enfermés.

Par exemple cette expérience de débutant : le contexte est une politique de prise de décision difficile pour le coaché. Le DRH contacte 2 coachs à présenter au coach pour qu'il puisse faire son choix, donc prendre une décision ! Le coach a son entretien de sélection, et il s'en suit une période d'attente longue.

Le coach finit par rappeler le coaché au bout de 15 jours, et a le contrat. Lorsqu'il demande les raisons du choix au coaché : « *c'est parce que vous avez été la seule personne à me rappeler !* » Le symptôme était de choisir son coach dans une politique de prise de décision.

Le superviseur permet d'éviter cela.

Les questions des participants à l'issue des présentations

1 / Vous avez insisté sur le rapport Coach/Coaché, avez-vous quelque chose à dire sur l'entreprise pathologique -plus que l'individu- par exemple un contexte ne permettant pas le coaching (organisation – système) ?

M. Séles : C'est une réflexion que nous avons en ce moment. Je pense par exemple à une personne qui travaille dans une entreprise où la confiance ne peut pas s'instaurer, qui rend le coaching difficile. Il n'y a pas beaucoup de réflexion sur cette question et nous y réfléchissons.

R. Brunner : Par exemple, une personne bouc émissaire dans une entreprise qui est un cas classique. On lui paye un coach, maintenant que faire quand on a repéré ça ? Ce qu'il est possible de faire, c'est, à travers le bouc émissaire, qui est bien souvent un analyseur social, utiliser son rôle de « between » entre nous et l'organisation. C'est une possibilité de travailler sur l'organisation à travers le bouc émissaire

2 / Vous avez dit que le plus est l'écoute clinique, pas l'outil du coach. Or, dans les écoles de formation au coaching, c'est plus souvent axé sur l'outil que sur l'écoute.

R. Brunner : On ne peut pas être coach sans être clinicien. Par exemple, quand un N+1 prescrit un coaching, c'est comme l'enfant symptôme dans les CMPP, il faut trouver l'opportunité, le biais qui permet de travailler sur le parent à travers l'enfant. Il s'agit de traiter une demande sans froisser le donneur d'ordre, tout en ayant une approche par rapport au coaché pour l'aider.

Personnellement, je n'aurai pas confiance dans un coach non clinicien.

J.P. Troualen : comment faire la différence entre les 2 coachs ?

R. Brunner : C'est la formation. Personnellement, ma formation d'analyste m'aide dans le coaching de personne dépressive.

4 / Par rapport à un coaché non Contre-indiqué, mais dont le donneur d'ordre est pathologique, la demande est de faire en sorte que son N-1 se soumette à sa perversion. Il m'a fallu plusieurs séances pour m'en apercevoir. Comment gérer ça ? Comment gérer une demande déguisée et perverse du N+1 ?

M. Séles : C'est à chacun de se former à l'écoute clinique. Il y a danger à trop psychologiser le coaching dans le cas de la perversité qui a permis à des managers de tenir le coup. Il y a l'écoute clinique et sociologique.

R. Brunner : La question est : roule-t-on pour l'entreprise ou pour le coaché ? Dans le cas de la perversité, ça peut être l'occasion d'un coaching de sortie. On ne peut rien faire avec la perversité.

5 / Que faire quand l'injonction qui apparaît est : Faites en sorte qu'il reste !

R. Brunner : C'est pour cela qu'il faut bien analyser la demande, et en particulier la demande cachée.

6 / Constat : j'ai eu l'occasion d'assister à des débats dans le cadre du D.U., et j'ai identifié que le coach qui relate un cas difficile invoque souvent le diagnostic de perversion, et je pense qu'il y a là matière à réflexion ! Comment ne pas s'arrêter à un diagnostic réflexe qui rejette l'aide au coaché ?

R. Brunner : Cela n'a pas à voir uniquement avec le diagnostic. Cela se passe aussi au niveau du confort du coach. Si le coach ne le sent pas, s'il est inconfortable, ne pas prendre.

Cela se situe au niveau du confort relationnel. Si vous êtes nerveux, angoissé ou si cela est d'ordre d'une éthique personnelle (par exemple je ne travaille pas avec des clients dans l'armement ou autre) ne pas prendre.

7 / Comment revenez-vous vers le donneur d'ordre pour refuser ?

R. Brunner : Je « botte en touche » en disant que les choses ne sont pas mûres !

Jean-Yves Arrivé : On n'est jamais obligé de prendre un contrat. J'ai toujours géré en disant au coach que je ne suis pas le plus qualifié pour l'accompagner. Au donneur d'ordre, pas d'autre feed-back que je ne suis pas la bonne personne, et que je peux lui donner les coordonnées de confrères. S'il a plusieurs fois la même réponse, il peut se poser des questions.

8 / Quid de coaching demandés par une relation, quelqu'un qu'on connaît ?

R. Brunner : C'est au coach d'apprécier la distance. C'est la même chose dans le cas où nous serions amenés à coacher des personnes travaillent dans le même service. Je ne prends jamais un coaching si j'ai déjà coaché à un niveau hiérarchique différent.

9 / Par rapport aux écoles de coaching, à la lecture des sites de la vingtaine d'organismes, que pensez-vous des cursus qui ne comprennent aucune formation de base, ni de pré requis cliniques ?

R. Brunner : Pour moi il manque une case. Il existe beaucoup d'endroits où on peut se former au coaching. Pour moi, 10 jours de formation au coaching est insuffisant. Il faut une autre formation à la psychopathologie en parallèle, et il existe beaucoup de lieux où il est possible de s'y former (hôpitaux, universités, ...)

M. Séles : Si le pré requis de développement personnel est rassurant, ils peuvent ajouter cette préconisation à se former à la psychopathologie.

10 / Nombre de clients craignent une psychologisation du coaching, et d'autre apprécient ça !

R. Brunner : c'est un phantasme phobique de vouloir séparer les choses. Par nature le coaching est une psychologie clinique, et on n'est pas obligé de le nier.

AU niveau de la SFCoach, les gens sont identifiés A.T, P.N.L. ? Psychanalyse, ... Il y a du choix.

