



ATELIER SFCoach PACA du 30 septembre 2003 – Marseille

Les contre-indications du coaching

Intervenant :

Roland BRUNNER (RB): coach et psychanalyste, membre fondateur de la SF Coach, Vice Président de l'Institut Psychanalyse et Management, Maître de conférence à HEC en psychologie sociale, auteur du livre "Psychanalyse et entreprise".

Conférence animée par Jean-Pierre Troualen (JPT) et Philippe BIGOT (PB)

Question préliminaire de JPT :

"Toute personne peut-elle s'engager dans un processus de coaching ? Quel espace entre le coaching centré sur la personne et le champ thérapeutique ? Est-ce que vous pourriez nous proposer des indicateurs qui seraient des contre-indications ?"

RB :

J'ai repéré **6 principales contre-indications**, à plusieurs niveaux :

- 1) Nous sommes des animaux sociaux et moraux, la 1ère contre-indication est de **type éthique**. Par exemple si je suis un pacifiste, je ne ferai pas de coaching dans une industrie d'armement.
- 2) Lorsqu'il y a une commande, du côté de l'organisation et de l'entreprise mais **pas forcément de demande de la part de la personne**. Parfois en parlant, la non demande de la personne peut se transformer en demande, mais si la personne résiste au coaching, il ne faut pas s'engager.
- 3) Une **demande posée d'emblée comme irréaliste**. Par exemple, "Je veux être gagnant", mais parfois la personne n'est ni motivée, ni compétente, elle n'a pas les qualités psychiques ou techniques pour gagner. Dans ce cas, s'engager dans un coaching de gagnant est une escroquerie, c'est accélérer le fait que la personne va aller dans le mur.
- 4) Le coaching sous forme d'un **chantage du prescripteur** : "Prenez le en coaching, c'est sa dernière chance". Le coach ne peut pas s'engager sinon il serait pris en tenaille entre le coaché et le demandeur. En revanche, ce qui est possible, mais pour une personne déjà licenciée, c'est un coaching de sortie qui peut s'intégrer dans une démarche d'outplacement.
- 5) Contre-indications d'ordre psychologique.

Il est toujours bon de repérer la structure psychique du sujet : cela nécessite une formation ou un bon sens clinique ou sinon de demander à son superviseur quand on sent des choses un peu bizarres (on se sent angoissé avec le futur coaché ou la personne a un regard étrange...)

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

On considère qu'on ne va pas s'engager dans un **coaching avec un sujet de structure perverse ou psychotique**

La structure psychique correspond en langage courant aux types de personnalité.

Une personne de structure perverse : en général, elle ne va pas en coaching, sauf pour s'amuser... et c'est le coach qui va "payer la facture".

Une personne psychotique est d'autant plus difficile à repérer, qu'elle n'a pas décompensé. La personne a l'air à peu près normale avec peut-être quelques effets de bizarreries mais tout le monde en a. Il ne faut surtout pas s'engager car on risque au cours du coaching d'appuyer sur le bouton rouge et dans le pire des cas amener la personne à une décompensation (bouffées délirantes...)

6) Autre contre-indication : quelqu'un déjà engagé dans une **pathologie mentale**. Par exemple, avec une personne en dépression névrotique sévère, le coaching va se transformer en psychothérapie. Selon la doctrine, le coaching n'est pas une psychothérapie, mais dans la pratique c'est plus compliqué. Si une personne en dépression fait une demande de coaching et non de psychothérapie c'est que ça préserve son narcissisme et qu'elle a besoin de parler à quelqu'un. Si on a les épaules solides et que par ailleurs on est psychothérapeute, pourquoi pas lui accorder un lieu de parole que serait le coaching. On est alors un peu dans la transgression, on n'est pas dans la lettre mais on reste dans l'esprit du coaching. Mais le coaching n'est pas une thérapie a priori.

En découlent, les **indications du coaching** :

- 1) Une demande suffisamment ferme du coaché
- 2) Une demande réaliste du coaché, c'est à dire qu'il ait des capacités techniques et psychiques suffisantes par rapport à l'objectif qu'il se donne
- 3) Un sujet de structure névrotique (= la normalité) ou pseudo névrotique (= sujet ni dans la perversion, ni dans la psychose mais dans un entre-deux ; pas contre-indiqué mais difficile pour le coach)
- 4) Pas de pathologie psychique avérée
- 5) Pas une demande de psychothérapie déguisée

La question fondamentale en coaching et dans toute pratique qui s'adresse une personne demandant et désirant : **l'analyse de la demande**.

Proposition : Suggérer au commanditaire et au coaché un coaching de diagnostic sur 3 séances, on ne s'engage pas, on prend la décision après. Cela permet de faire l'analyse de la demande, de repérer la structure psychique, une pathologie éventuelle et de proposer un cadre adapté au coaché et à l'organisation.

Les **qualités psychiques du coach** :

- 1) Bon sens clinique : ça ne s'apprend pas, il y a des personnes qui entendent ou pas
- 2) S'intéresser à la psychologie clinique et avoir quelques éléments de base pour se repérer quand on rencontre pour la 1ère fois le coaché
- 3) Formation en psycho-patho et aller voir des malades en hôpital psychiatrique. Même si les coachés ne sont pas malades, il est intéressant de voir comment vous supportez l'autre, sa souffrance, comment vous êtes dans votre contre-transfert... Le coach travaille sur du vivant, les désirs, les fantasmes, les motivations...
- 4) Supervision surtout si le coach n'a pas de formation clinique.

Echanges avec la salle :

Par rapport à une demande de psychothérapie déguisée, ne vaut-il pas mieux renvoyer la personne vers un psychothérapeute ?

RB :

Il faut la repérer, le bon sens serait de faire une prescription de psychothérapie, mais le coaché est-il prêt à l'entendre ?

Si vous n'êtes pas psychothérapeute et que vous êtes prêt à entendre la demande d'aide du coaché, il y a une méthode simple qui ne peut pas faire de mal et qui apaise l'angoisse, c'est la reformulation rogéienne. Importance d'être dans l'éthique du sujet. Peut-être à la fin du coaching, on peut suggérer au coaché de poursuivre en psychothérapie. Le coach se met dans la position de miroir et de passeur.

Vaut-il mieux cloisonner le travail du coach et le travail de psychothérapeute si on a les deux casquettes ?

RB :

D'abord la présentation du coach, s'il est psychothérapeute par ailleurs, ça se saura, (il ne faut pas l'afficher ni le cacher) et ça aura des effets. Donc pas besoin de changer de casquette, la casquette sera dans le "fantasme du coaché". La règle d'or c'est d'écouter ce qu'il dit, peut-être cela restera dans un coaching classique, peut-être qu'il vous amènera du côté de la psychothérapie... L'important c'est de ne pas être trop ambitieux, même si on est dans un coaching para thérapeutique on reste dans la réalité, c'est-à-dire on ne fait pas l'analyse du transfert, des fantasmes... et c'est ça la difficulté.

Quelle est la différence entre coaching et accompagnement en développement personnel ?

RB :

Cela pose le problème des typologies de coaching et c'est un arc-en-ciel, il y a autant de coaching qu'il y a de coachs. D'un côté, il y a des coaching très centrés sur la performance, très sur la technique et la réalité (ex: Demande de gestion du temps mais attention peut recouvrir autre chose) ; de l'autre les coaching centrés sur la personne qui seraient plus proches du développement personnel (ex: demande sur problème de motivation, de communication...). On peut traiter ces demandes en coaching mais sans être trop ambitieux, sans se laisser piéger par un objectif précis à atteindre. On s'engage sur un cadre, un processus de changement mais pas sur un point d'arrivée surtout en développement personnel car le psychisme à son propre rythme (ça peut aller très vite ou au contraire). Ça vous le savez en tant que praticien mais ce n'est pas à dire dans le discours commercial au commanditaire.

Dès lors qu'on s'est engagé dans un coaching plus para thérapeutique, comment peut-on revenir à un coaching lié à la performance ?

RB:

Si le coaché exprime du mal-être, de l'angoisse, je laisserai tomber le coaching de performance. Finalement ce que le coaché demande c'est aidez-moi à atterrir et à quitter ce fantasme de performance (qui est de l'ordre souvent idéologique).

Il me paraît important de respecter la triade Coach/Coaché/Entreprise. Il y a quand même un contrat qui nous lie à l'entreprise, c'est elle qui paye. Quand vous dites on peut laisser la performance et aller dans le para thérapeutique, il

y a selon moi une dérive. Et comment le sujet s'y retrouve lui alors qu'il ne paye pas ce travail là ?

RB :

D'abord, je rappellerai qu'il n'y a pas forcément de triade et qu'il y a des personnes qui s'adressent à un coach et paye de leur poche.

Dans la triade, vous posez la question du tiers payant, c'est une vieille question en psychothérapie.

On peut dire qu'il y aurait transgression dans le cas d'un coaching para thérapeutique payé par l'entreprise. On pourrait aussi faire une réponse de sophiste : "Après tout quelqu'un qui est bien dans ses baskets c'est toujours bon pour l'entreprise !"

Répondre aux besoins du coaché, peut amener à sortir du cadre de la demande du prescripteur...

RB :

Il y aura toujours un décalage entre la demande du coaché et celle du prescripteur, vous parlez à deux sujets différents qui ont donc deux discours différents.

En filigrane, cela pose la question de l'évaluation : Gardez-vous en tant que coach d'évaluer vous-même devant le prescripteur. Il y a la règle de la confidentialité, c'est au coaché d'évaluer et de restituer ce qu'il souhaite. Vous pouvez imaginer une séance qui prépare l'évaluation.

Qu'est ce que c'est l'évaluation ?

Une évaluation de type "content / pas content" n'a pas beaucoup de sens en coaching :

Quelqu'un peut dire qu'il est très content car il ne s'est rien passé, je l'aurais caressé dans le sens du poil...C'est très bien pour le "repeat business" mais finalement au niveau de l'éthique du sujet je n'aurais pas fait mon travail.

A l'inverse, quelqu'un peut faire une évaluation négative, dire que RB n'est pas sympathique, qu'il dit des choses qu'il ne devrait pas dire... Je n'aurais pas trop mal travaillé car il y aura eu quelque chose du côté de la castration symbolique nécessaire à l'évolution mais ça ne sera pas bon du côté commercial.

PB:

A travers les propos de RB et des différentes questions, j'entends quelque chose de l'ordre des paradoxes dans lequel le coach se trouve de part la nature même du coaching, avec des logiques qui s'affrontent :

Logique commerciale, le coach a besoin de faire tourner son activité. Il se confronte parfois aux attentes irréalistes de l'entreprise par rapport à son collaborateur. Comment négocier cette demande sans aller jusqu'au point limite où je risquerais de perdre le contrat ?

Comment être éthique vis à vis du sujet (accueillir sa parole) tout en restant potentiellement dans le cadre du contrat tripartite qui nous lie à l'entreprise et qui nous paye pour un résultat ?

Quand on est dans un coaching autour du développement individuel, les résultats sont difficilement mesurables, parfois observables...

On se confronte aux paradoxes inhérents au coaching. La supervision et le fait de parler de nos pratiques c'est une façon non pas de sortir du paradoxe mais de le clarifier.

RB :

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Le coaching est un métier de paradoxe et vouloir le réduire c'est mal faire son travail. Ça veut dire qu'on est dans le fantasme de réconcilier papa et maman, toujours l'idée de faire du 1, qu'il n'y ait pas de contradictions, de conflit... Nous sommes dans un monde chaotique et complexe, je ne vois pas pourquoi le coaching échapperait à la complexité des choses.

En réaction, je pense que l'objectif du coach c'est de clarifier fortement ce paradoxe et dans le contrat tripartite on peut très bien recadrer les attentes irréalités de l'entreprise et savoir quelle est sa vraie demande ainsi que celle du coaché.

RB :

Clarifier le paradoxe mais pas forcément le résoudre

Le propre du coach, c'est aussi de savoir dire non quand ça ne convient pas

RB :

Oui, si la problématique est inextricable, il faut dire non. L'analyse de la demande (cf 3 séances de diagnostic) a pour fonction de savoir si le paradoxe est vivable ou s'il est tellement complexe qu'il vaut mieux s'abstenir.

Des personnes perverses peuvent utiliser le coaching pour mieux harceler d'autres, mieux maîtriser le pouvoir, si on n'est pas bien calé il existe des risques de dérives...

RB :

Si vous avez repéré le pervers, vous y allez ou non. Je rappellerais quand même qu'avec un pervers on ne peut être que complice ou moraliste, on ne peut être ni analyste ni coach.

Vous évoquez l'utilité de savoir repérer les pathologies et les structures psychiques, pourquoi dans les formations au coaching rien n'est abordé sur ce sujet ?

RB :

Il existe près de 300 approches, chacun forme à sa manière.

Il existe de très nombreux classements de personnalité, il y a un choix de famille à faire. Pour ma part, le plus opérant c'est la classification psychanalytique à partir des structures car c'est aussi voir comment le sujet se repère par rapport à la loi.

Pour être cohérent, soit on préconise pour être coach d'avoir une formation psycho, soit on dit que ce n'est pas utile...

RB :

Entre les deux il existe un moyen terme.

Les gens ont leur parcours de vie, pourquoi ils veulent être coach ? Le désir d'aide est à interpeller, à travailler comme pour les métiers d'analystes, de psychologues...

Et puis on doit avoir un minimum de curiosité sur la psychologie clinique et la psychopathologie sinon c'est suspect.

Quant à la capacité de faire un diagnostic, il ne faut pas trop en demander. Il existe des points de repères subjectifs quand vous allez voir un coaché : sentiment d'angoisse ou d'anxiété... Il faut être sensible à ses émotions et son contre-transfert et en parler à son superviseur.

PB:

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Sur la question de la formation, ce serait un leurre d'imaginer un dispositif qui donnerait la bonne forme à un coach. Par contre la formation de base va lui permettre de poursuivre. S'engager comme coach, c'est s'engager sur la voie du développement personnel permanent et de la formation permanente. La logique de formation continue est une bonne garantie éthique pour le client.

Réflexion sur la différence entre coaching et psychothérapie. Dans mes 1ers coachings, le coaché indique qu'on va vers du thérapeutique et qu'il ne veut pas y aller. Comment l'interpréter ? Est-ce que ça veut dire qu'on est soi-même dans une attitude de thérapeute ou dès lors qu'on est dans l'intimité de la personne... ?

RB :

Ca veut dire qu'il veut y aller !

Vous le laissez parler et vous le suivez si vous vous sentez à l'aise ; c'est lui qui fera le travail. Vous offrez un cadre, c'est la moitié du travail, l'autre moitié c'est l'analyse de la demande. La difficulté technique c'est l'analyse de la demande. La difficulté technique c'est qu'en coaching le cadre n'est pas si précis mais c'est important de le tenir (ex : rendez-vous pris, rendez-vous payé) car c'est du côté de la castration, sinon c'est le coaché qui va diriger.

Par rapport au cadre, je me sens mal à l'aise avec les coaching dans le bureau du coaché...

RB :

Cette question du lieu a été posée par la SFC, il est nécessaire d'y être attentif. Il n'est pas interdit de faire des coaching dans l'entreprise, c'est des fois incontournables. Mais il est intéressant de faire venir le coaché dans son cabinet : le changement de cadre facilite le passage du discours à la parole ; quand on reste sur le lieu de travail cela alimente les résistances ; dans l'imaginaire celui qui vient est en infériorité ; intéressant aussi pour la discrétion, le coaching n'étant pas encore rentré dans les mœurs.

Le temps passé pour aller à la séance de coaching et repartir est intéressant...

PB :

Les différents temps de coaching ne sont pas linéaires : entre le moment de la formulation du contrat et la demande réelle qui émerge il faut parfois 3-4 séances. Comment formuler dans le contrat initial ce qui n'est pas encore révélé ?

RB

Le temps du psychisme n'est pas celui de l'entreprise, c'est une difficulté et un paradoxe du coaching. Parallèle entre le coaching et la maïeutique : vous aidez la personne à accoucher mais ce n'est pas vous qui faites le bébé. Le Coach ne doit pas être complice de son coaché et de son objectif ; on l'accompagne dans ses difficultés ou accélérations, sans jugement.

N'est-il pas important que la personne se fixe des objectifs, qu'elle se voit avancer vers quelque chose qu'elle souhaite ?

RB :

Oui, on le travaille aux 1ères séances mais il ne faut pas voir l'objectif de départ comme quelque chose d'incontournable, il peut évoluer en cours de route tout comme évolue le psychisme. Ce n'est pas au coach de le fixer mais il peut le rappeler au coaché pour lui permettre de voir son avancement.

Quels moyens, quels indicateurs utiliser pour que le coaché mesure son avancement ? Comment amener le coaché à aborder son évolution de façon concrète ?

RB :

Vous pouvez lui rappeler son objectif de départ, il peut refouler.

Attention à la tentation de la prise de note ou de l'enregistrement comme traces historiques. Souvent avec la prise de note on est moins dans l'écoute et cela induit un type de discours chez le coaché.

Et puis le coaching, généralement sur 1 an est un processus psychique assez long qui permet de refouler, de faire le deuil. C'est intéressant aussi de laisser le coaché oublier les choses dont il a honte ou qui ont été difficiles.

Enfin pourquoi la réalité de la pensée avec ses dénis, ses refoulements... serait à ne pas prendre en compte par rapport à la réalité concrète de la table ou la réalité symbolique de l'organigramme. Intéressant d'intégrer tout le champ et de travailler avec la structure psychique du coaché.

Qu'est ce que vous faites de la résistance du coaché qui dérive de son objectif ?

RB :

On ne peut pas trop travailler les résistances en coaching car on n'a pas les outils psy. On peut faire 2-3 tentatives mais pas plus, s'il résiste, il a ses raisons

C'est peut-être là la limite fondamentale entre coaching et psychothérapie, le coaching est plutôt sur les comportements conscients sans travail en profondeur...

RB :

Il ne faut pas se braquer sur la différence entre les deux. C'est quoi la limite quand le coaché sort un signifiant ? Le coaché, ça parle et peu importe pour lui si c'est à son coach, son psy ou son prof de théâtre !