Article de S.FELICULIS YVONNEAU

Mémoire de Gestalt-praticien

FEV 20 : 2001-2002

École Parisienne de Gestalt - Paris

Itinéraire d'un coach :

Impact de la Gestalt dans ma pratique professionnelle

INTRODUCTION : LE POURQUOI DU SUJET…

Mes premiers souvenirs de mon goût d'écouter les autres et de les aider à y voir clair en eux remontent à mon adolescence.

Je me rappelle les après-midis passées avec ma meilleure amie à discuter, assises dans ma chambre. Je me souviens des moments où je lui posais des questions et où j'avais l'impression agréable de l'aider à avancer dans ses réflexions.

Mon cheminement vers les interventions professionnelles qui sont aujourd'hui les miennes n'a pourtant pas été direct. Je me suis, chemin faisant, trouvée à suivre quelque temps des études commerciales, qui ne m'ont pas épanouie et à commencer dans un premier travail en comptabilité, avant de trouver ma voie. Je garde de ce passage un intérêt pour les logiques concrètes du monde de l'entreprise et un souci de la matérialité de mes actions.

De mes études en psychologie, j'ai engrangé aussi beaucoup de choses et notamment des connaissances en psychanalyse, la rigueur de la démarche scientifique et l'analyse des signes psychopathologiques. Mais ce cursus a aussi contribué à renforcer chez moi des défenses via l'intellectualisation et le fonctionnement en « Je-Cela » décrit par Buber. A cette époque, ma compréhension de mon entourage n'était finalement en rien paritaire, mais était plutôt reliée à une sorte de « Vérité » d'instance supérieure, à laquelle j'avais accès à la place de l'autre.

J'ai ensuite eu la chance de découvrir le formidable métier de formatrice, dans le champ des institutions sanitaires et sociales. J'y ai rencontré des professionnels animés d'un engagement humain profond et assoiffés de recul et d'outils pour mieux assumer leurs missions le plus souvent lourdes.

Gratifiée de leur apporter autant par les formations que j'animais alors et m'intéressant sincèrement à leur réalité professionnelle souvent difficile, j'ai commencé à avoir une vision du monde moins tranchée et moins jugeante et à développer une empathie plus profonde à leur contact.

De cette pratique d'écoute de plus en plus individualisée, j'en suis venue tout naturellement à envisager d'accompagner des personnes en individuel, que ça soit en coaching ou en psychothérapie, pratiques auxquelles je me suis formée et je me forme encore.

Mais ce qui donne aujourd'hui une unité à ma vie professionnelle, c'est la découverte de la Gestalt grâce à mon travail personnel, en groupe et en individuel. Cette théorie et cette pratique donnent une cohérence et une profondeur d'être à mes interventions professionnelles qui concernent plusieurs champs et pourraient sembler éparpillées.

Dans ce mémoire de Gestalt-praticienne, j'ai envie de réfléchir à l'articulation de ce qu'apporte la Gestalt à mon exercice de coach [1], en envisageant trois aspects :

- ce que la Gestalt m'a permis de travailler, à titre personnel et qui m'aide à accompagner mes clients

- les éléments de Gestalt qui imprègnent déjà ma pratique de coach

- un regard distancié et après coup sur mon mémoire lui-même et sur le processus de rédaction, afin de me relire dans l'awareness et le recul, ainsi qu'après la présentation à mes camarades de promotion, avec les échos que cela suscite en moi.

J'ai choisi, sachant que d'autres mémoires avaient été écrit à l'EPG sur le coaching de ne pas les lire. C'est, en effet, à une réflexion sur l'articulation entre la Gestalt et ma pratique personnelle que je souhaite me livrer et non à une étude exhaustive sur ce qui peut aussi exister comme autres pratiques à ce carrefour entre Gestalt et coaching.

A Elisabeth DRAULT, la bonne fée qui a mis la Gestalt sur mon chemin et m'a fait connaître celui qui guide avec patience, tendresse et présence mes pas de Gestaltiste.

SOMMAIRE

Introduction : le pourquoi du sujet P 2

Première partie : Ce que la Gestalt m'a apporté à titre personnel

1- Les perturbations du cycle de contact P 7

2- Les modes de fonctionnement P 7

3- Les résistances P 7

4- Les données existentielles P 9

5- Le travail sur l'identité P 11

6- Autres apports de la Gestalt à mon cheminement personnel P 11

En conclusion, temporaire… P 12

Deuxième partie : Ce que la Gestalt m'a apporté à titre professionnel

Introduction : pertinence de la Gestalt face aux problèmes humains dans les entreprises P 13

I Généralités sur le coaching

1- Rappel sur ce qu'est le coaching P 14

2- Description de mon cadre d'intervention en coaching P 16

2.1- Le séquençage des séances P 17

2.2- La posture de Gestalt-praticien appliquée au coaching P 18

II Apports conceptuels et techniques de la Gestalt à ma pratique de coach P 19

1- Les perturbations du cycle de contact P 20

2- Les modes de fonctionnement P 21

3- Les résistances

3.1- La confluence P 22

3.2- La rétroflexion P 23

3.3- L'introjection P 24

3.4- La projection P 25

3.5- La déflexion P 26

3.6- L'égotisme P 27

4- Les données existentielles

4.1- L'imperfection P 28

4.2- La responsabilité P 29

4.3- La finitude P 30

4.4- La solitude P 31

4.5- La quête de sens P 32

5- Le travail sur l'identité P 34

6- Apports techniques de la Gestalt à ma pratique

6.1- La vision systémique P 35

6.2- La rêverie éveillée P 36

6.3- La mise en action avec le « hot seat » P 37

7- Analyse de mes introjections en tant que coach

7.1- La contrainte de perfection : l'exigence de résultats P 38

7.2- La contrainte de perfection (bis) : l'exigence sur le temps P 39

7.3- L'introjection sur l'âge des coaches P 39

7.4- Comment je m'en suis sortie : l'importance de la supervision P 39

8- Les thèmes devant encore être travaillés

8.1- La question du profil de clientèle P 40

8.2- La maîtrise du cadre P 40

8.3- Le développement de mon ajustement créateur P 41

III Les limites du coaching P 42

1- Les limites avec la psychothérapie P 42

2- Les limites avec la normalisation comportementale P 44

3- Les limites avec le fait de savoir pour l'autre : formation et conseil P 45

Troisième partie : ce que ce mémoire et sa présentation m'évoquent, après coup

- Au fil de l'écriture, quelques pensées et ressentis P 47

- Après la présentation à ma promotion de la FEV 20… P 48

Bibliographie P 50

Annexe : Quelques repères sur le coaching individuel P 50

Première partie : Ce que la Gestalt m'a apporté à titre personnel

1- Les perturbations du cycle de contact

Les perturbations qui me caractérisent et sur lesquelles mon travail personnel en Gestalt m'a aidé concernent, selon la formalisation de Goodman (Ginger, p 221) [2] :

- le pré-contact
- le plein contact
- ainsi que le post-contact.

J'ai mis du temps à me rendre compte que j'avais besoin d'un temps assez long, avant de m'engager dans le contact et à l'accepter. Auparavant, j'imputais cela à une maladresse en société, qui me culpabilisait. De même, j'avais du mal à entrer en contact plein et entier, ce qui est d'ailleurs encore vrai aujourd'hui, mais moins. Je dois encore travailler le plein contact, car l'intimité, l'abandon et la confluence que cela sous-entend se heurtent encore beaucoup à mes besoins de sécurité et donc de contrôle.

J'avais tendance jusqu'à présent puisque pré-contact et plein contact me posaient problème à entrer avec vivacité dans un plein contact trop vite, brusquant le rythme de l'autre et réussissant ainsi à rater souvent la rencontre, à laquelle j'aspirais pourtant !

De même, j'ai pu considérablement améliorer mon post-contact, et plus particulièrement l'intégration de mes expériences, au sens où Ginger les formalise. Avant, j'avais tendance à invalider les expériences bonnes que je faisais et à dramatiser les mauvaises, ce qui avait comme conséquence de me maintenir dans une image négative de moi-même très insatisfaisante.

Au global, la Gestalt m'a aidée à réaliser que j'ai une part de responsabilité (réponse-habileté, comme le rappelle Ginger, citant Perls) dans la façon dont je suis en relation avec autrui et m'a donné des outils pour mieux m'ajuster à mon environnement.

2- Les modes de fonctionnement

La Gestalt et l'instance sur l'**awareness** de ce qui se passe ici et maintenant m'ont permis d'entrer de mieux en mieux en contact avec le fonctionnement en Mode ça, ma tendance naturelle étant de surinvestir le Mode Moi. Femme d'action, installée à mon compte professionnellement depuis six ans, il m'est, en effet, nécessaire d'être active et de me démener pour générer mon chiffre d'affaires. Evidemment, ce mode de fonctionnement me permet de fonctionner économiquement sur le plan psychique, puisqu'en plus ce

surinvestissement me permet de lutter contre des angoisses existentielles, comme on le verra ci-après. J'ai aujourd'hui encore une défaillance à être dans le Mode Moyen, qui s'articule avec ma difficulté à rester dans le plein contact. Enfin, pratiquant depuis quelques années un travail sur moi-même, la réflexion en termes de fonctionnement en Mode Personnalité m'est familière. Ce qui a peut-être changé, c'est l'insistance sur mes polarités positives, en lien avec le travail sur des introjections destructrices engrangées depuis l'enfance.

3- Les résistances

Dans mon travail personnel en Gestalt, j'ai pu mettre à jour à quel point certaines résistances jouent fortement chez moi :

- l'égotisme, notamment comme mode de résistance à la confluence
- la rétroflexion
- ainsi que la déflexion.

Depuis assez petite, je suis animée de la croyance forte que j'ai beaucoup seule œuvrée à mon propre développement, ce qui ne m'empêche pas d'aspirer depuis longtemps aussi à avoir plus de contact avec les autres (mon choix de la Gestalt après la psychanalyse ne s'explique pas autrement d'ailleurs). L'**égotisme** a probablement eu pour moi une fonction protectrice dans des temps anciens comme le rappelle Salathé : *« Dans notre perspective Gestalt-existentielle, il ressort que la pathologie se caractérise par une souffrance associée à la persistance d'un système obsolète, dont la visée première était psycho-immunitaire »* (p 155). J'ai compris aussi plus récemment que l'égotisme m'a servi à lutter contre l'angoisse que suscite encore pour moi de me laisser aller à la confluence.

Aujourd'hui cependant, cette peur n'est plus d'actualité et j'ai appris à apprivoiser dans les groupes de Gestalt une confluence saine, avec les moments d'intimité qu'ils rendent possible.

Etant marquée depuis toujours par l'**introjection** que « je suis mauvaise ou agressive», j'en ai conçu une grande méfiance envers certains de mes mouvements de franchise. J'ai donc tendance à **rétrofléchir** beaucoup de choses que j'aurais envie de dire, par peur de blesser l'autre. Or, en Gestalt, j'ai découvert que le fait de donner du feedback à autrui peut être un service qu'on lui rend, même si ce qu'on a à lui dire nous semble négatif à priori. D'ailleurs, j'ai observé que souvent c'est plus un feedback que je croyais négatif qui a été retenu par l'autre que ceux qui s'avèrent positifs. Comme le rappelle Ginger (p 228) : *« Une fois de plus, l'étymologie, dépositaire d'une sagesse des peuples, avait précédé les savants, puisqu'elle nous rappelle que l'agression (de ad-gressere : « aller vers, au devant de « l'autre) est une pro-gression (« aller vers l'avant ») qui s'oppose à la régression (« aller vers l'arrière ») ainsi qu'à la trans-gression (« marcher à travers »).*

Auparavant, je biaisais et détournais la dose d'agressivité présente dans mes dires et dont j'avais peur par l'usage important que je faisais de l'humour pour parvenir à dire les choses. Ainsi, la **déflexion** m'aidait à gérer le potentiel destructeur dont pouvait être porteuse mon agressivité naturelle. J'ai appris grâce à ma Gestalt-thérapie à être moins piquante et ironique et à mieux prendre la responsabilité de mes paroles. C'est donc à une réconciliation avec cette agressivité que la Gestalt a œuvré, comme le théorise l'ouvrage de Perls : *« Si les louanges inconsidérées vous apprennent très peu, les critiques, elles, peuvent se révéler constructives,*

et l'on peut toujours retirer d'une attaque malveillante un certain bénéfice » (p 152). J'ai pu conserver l'humour de ma tendance à la déflexion, mais il s'est humanisé et chargé d'émotions plus positives.

Par contre, le fait d'avoir engagé depuis quelque temps mon travail personnel m'avait déjà alerté sur l'effet néfaste de la **projection**, que je m'applique à corriger, en pratiquant volontiers la vérification des idées que je me fais dans mon environnement. J'ai pu, en revanche, me réapproprier la valence positive de la projection, puisque lorsqu'elle est juste, elle s'apparente à l'intuition, que j'ai davantage écoutée depuis que j'ai découvert la Gestalt.

On peut enfin évoquer le rôle de la **proflexion** dans mes choix professionnels. En effet, accompagner autrui, prendre soin de lui dans un cadre protecteur et favorable, n'est-ce pas lui appliquer ce qu'on aurait apprécier qu'on nous fît ? En tout cas, cela joue indéniablement pour moi.

4- Les données existentielles

Les contraintes existentielles les plus marquées dans mon fonctionnement sont l'imperfection, la responsabilité et la solitude.

Les moins marquées sont la finitude et l'absurde.

Je fonctionne beaucoup avec la **contrainte de perfection**. Elle a des avantages, comme le souci de perfectionnement continu, le sérieux dans mon travail, la capacité à me remettre en question et à faire face à mes parties d'ombre, mais elle est aussi extrêmement handicapante, quand elle occasionne une auto-critique toujours très sévère, une difficulté à la détente et au lâcher prise et une tendance à croire que seule ma façon de faire est la bonne. La Gestalt m'a aidée à assouplir le poids de cette donnée, à rire plus de moi et de mes ratages, à dédramatiser mes erreurs, à moins les considérer comme des fautes, ainsi qu'à mieux intégrer les réussites dont je peux être fière. Par exemple, lors d'un stage où j'étais contente d'étrenner une nouvelle jupe, j'ai pris avec philosophie le fait qu'elle se déchire dès le premier jour ! J'y vois maintenant même des clins d'œil de mon inconscient, face à l'instance d'une censure encore trop rigide.

Dans mon fonctionnement, la **contrainte de responsabilité** va de pair avec la quête illusoire de perfection. Elles se renforcent et se potentialisent l'une l'autre. Plus je me suis crue responsable de ce qui m'entoure, plus j'ai eu envie que ces choses soient parfaites. Cette façon de faire s'exprimait par exemple dans mon mode d'animation des stages de formation, où je mettais énormément d'énergie dans les groupes que j'avais tendance à porter trop, ne laissant pas assez de place à la responsabilité de leurs membres. La Gestalt m'a appris comment ne prendre, dans mes relations avec les autres, que la responsabilité de la forme et du contenu de mes propos et non de l'effet qu'ils peuvent avoir sur autrui, ce qui allège le poids de la responsabilité, et de l'imperfection, ainsi que de la culpabilité qui en découle.

De même, la **solitude** est quelque chose de fort et de difficile dans mon histoire. Depuis petite, j'ai le souvenir d'avoir souffert d'isolement à l'école, parce que j'étais dans les premiers et que je n'aspirais qu'à une chose,

c'est qu'on joue avec moi et que je n'étais pas choisie comme camarade. Je m'en suis « sortie » ponctuellement en me construisant une carapace feinte d'absence de besoin de contact. Dit autrement, la résistance de l'égotisme m'a permis de continuer à vivre pendant assez longtemps. Ce besoin de contact m'a toutefois travaillé, comme une figure restée au fond et elle a émergée à nouveau, plus claire et brillante quant j'ai fait mon premier stage de Gestalt.

A l'inverse de ces trois données existentielles fortes chez moi, j'ai l'impression d'être moins mobilisée par les deux autres, finitude et quête de sens. En fait, elles jouent sûrement plus en creux et je suis convaincue que je n'ai sûrement pas encore suffisamment cheminé pour en saisir tous les aspects.

En effet, j'ai quand même relativement du mal à vivre **les séparations**, tout ce qui se finit, surtout dans les situations relationnelles qui sont porteuses de « Gestalts inachevées ». Les nombreux stages de premier cycle en Gestalt permettent d'expérimenter la séparation, puisqu'on y est en permanence en train de se quitter et d'avoir la surprise de se retrouver ou pas, un peu plus tard. J'y ai appris aussi à profiter des moments rituels où on se quitte pour fermer momentanément les « Gestalts inachevées », ici encore afin d'alléger le poids conjugué de l'imperfection et de la responsabilité. Je réalise aussi que j'ai choisi un mode d'exercice de ma profession, où je tisse des liens souvent profonds, mais ponctuels, puisque je n'ai pas de collègues au sens habituel du mot. J'évite ainsi d'avoir à vivre des relations potentiellement plus investies et des ruptures de fait plus douloureuses, si ces dernières se rompaient.

De même, je me sens peu travaillée par la **quête du sens**, car je repère, dans ma vie professionnelle du moins, une unité de projet qui donne du sens à ce que je fais. En effet, où que j'aille, je me sens animée par le fait d'aider les autres à croître, à se dégager de contraintes, à profiter mieux et plus de leurs ressources. Cependant, la dimension spirituelle est aujourd'hui absente de ce schéma. Le sens de ma vie peut donc encore se développer, s'enrichir d'autres facettes encore endormies.

5- Le travail sur l'identité

Mon parcours en Gestalt a fait suite à un travail par la psychanalyse. Les deux se sont complétés et m'ont permis de travailler à clarifier la question du « qui je suis ». Mais, ce qui est surtout pertinent dans la Gestalt telle que je l'ai pratiquée réside dans l'apport du groupe. En effet, cheminer seule avec un thérapeute peu interventionniste, comme la psychanalyse en offre, m'a été utile à un moment, où c'était de cela dont j'avais besoin. Je pense que les contacts forts avec soi et autrui que permet la Gestalt auraient été trop violents pour moi à l'époque.

Mais, ce qui a donné du relief à mon travail sur mon identité c'est bien la double dynamique de la confrontation à des thérapeutes impliqués et au travail en groupe, où les autres m'ont renvoyée une image, sans concession, que j'ai pris la responsabilité de regarder. Quel moment difficile a été le passage, où je n'ai plus pu me plaindre d'être délaissée ou incomprise et où j'ai pu entendre que je renvoyais l'image que quelqu'un d'hautain, jugeant et terriblement rationnelle ! Il a fallu du temps pour comprendre que le surinvestissement du monde scolaire et du savoir qui m'avait nourrie et structurée (et peut-être sauvée ?) enfant était devenu une prison, m'éloignant du contact avec les autres, auquel j'aspirais pourtant.

Le chemin n'est pas terminé. Si aujourd'hui, j'entre plus facilement en contact avec les autres et que l'image

que je renvoie est davantage en adéquation avec celle que j'ai de moi, il reste du travail à faire. Par exemple, j'observe qu'en voulant être adoptée de mes pairs en Gestalt, j'ai eu tendance à rétrofléchir des parties de moi, et notamment mon côté « qui a lu des livres et aime en parler », introjectant presque qu'il était mal vu de me montrer différente de ce que j'imagine des autres, alors que sur certains aspects je le suis effectivement, comme sur le fait que j'ai un cursus universitaire en psychologie par exemple.

6- Autres apports de la Gestalt

Mon travail personnel m'a aussi permis de développer ma **créativité** et de ne pas hésiter à aller dans l'expression métaphorique de mes ressentis. Par exemple, quand j'ai fini mon propre coaching, j'ai représenté sous forme de collage avec des mots clefs, celle que j'étais au début de cet accompagnement et celle que j'étais devenue.

Dans le même ordre d'idées, lors d'une fin de formation à laquelle j'ai participé, j'ai mimé les grandes étapes de cette formation pour moi et j'ai fait rire mes camarades, rêve auquel j'aspirai depuis toute petite. Dans ce mime, l'aptitude au contact était représentée : au début j'étais debout sur une chaise, toisant mes semblables avec l'intérêt et le recul d'un entomologiste et à la fin, j'étais parmi eux, prête à recevoir et donner des moments de contact. Puis, lors de journées de supervision de mon activité de coach, j'ai volontiers mis en scène mes soucis avec des clients. Par exemple, l'image d'une barque sur laquelle je me sentais lestée de plomb est venue, pour illustrer une action de cohésion d'équipe, où trop de choses reposaient sur moi et où je n'utilisais pas assez les ressources du groupe. Une autre fois, c'est l'image d'un poids (encore !) qui est venu illustrer comment je ne me mettais pas assez en recul face au problème de ma cliente et à l'envahissement que je ressentais face à son angoisse. J'ai alors représenté deux tas, ses problèmes à elle et les miens, en les séparant bien, ce qui m'a permis de mieux prendre mes responsabilités et l'aider à prendre les siennes.

Ce travail personnel m'a, enfin, permis aussi de mieux intégrer mes **polarités** opposées. Avant, je considérais trop, de façon binaire, qu'on était une chose OU une autre. On était soit bonne professionnelle, soit nulle ; soit bonne mère, soit maltraitante ; etc.. Aujourd'hui, j'accepte mieux, notamment dans mon travail, de me tromper tout simplement, sans avoir besoin de me justifier sur mes intentions et en acceptant qu'on puisse m'évaluer aussi sur des loupés.

En conclusion, temporaire…

La Gestalt-thérapie m'a permis d'être plus en contact avec les différentes facettes de mon être (comme ma détresse, mon besoin de sécurité, mes sentiments de honte aussi, ainsi que mon courage à affronter les embûches sur mon chemin personnel, mon énergie et mon agressivité de vie. J'ai pu concrétiser grâce à ce début de parcours une envie d'être plus et mieux en contact avec moi-même et les autres et à y trouver un plaisir plus profond.

J'ai surtout pu en observer un effet agréable : on vient davantage vers moi, sans que j'ai à agir volontairement, pour provoquer cette relation, ce qui est reposant pour moi ! Toute cette richesse personnelle a indéniablement nourri ma façon d'être au travail et ma manière d'être coach, comme on va le voir maintenant.

Deuxième partie : Ce que la Gestalt m'a apporté à titre professionnel

Introduction : pertinence de la Gestalt et du coaching face aux problèmes humains dans les entreprises

De par mon expérience, j'ai observé qu'aujourd'hui les managers sont confrontés à trois enjeux majeurs, qu'on pourrait synthétiser en paraphrasant Gilles Delisle [3] et sa terminologie des « trois R », à savoir la responsabilité, la relation et le recul. Sur ces différentes facettes, la Gestalt apporte en coaching des réponses pertinentes et originales.

Les managers que je côtoie travaillent dans un contexte caractérisé par la pression, le flou et la complexité et par des responsabilités qui vont croissantes. La pression trouve son origine dans une course permanente à la performance et à la rentabilité du capital pour les actionnaires, dans un contexte de concurrence accélérée et de réduction du temps de travail, avec des outils de communication potentiellement asservissants (téléphone et ordinateur portables, mail). Le flou et la complexité tiennent aux nouvelles organisations du travail avec une implication de plus en plus importante demandée, voire exigée de tous les échelons hiérarchiques, alors même que les stratégies directrices définies peuvent se périmer d'un jour à l'autre, en fonction de l'adaptation requise à un marché toujours plus fluctuant et volatile.

Dans cet environnement, beaucoup de choses reposent sur les hommes et les femmes des entreprises. En effet, les organisations et les outils ne sont jamais aussi performants, que s'ils sont utilisés par des personnes qui en potentialisent les performances. Les entreprises, un certain nombre d'entre elles en tout cas, ayant compris l'importance du facteur humain pour leur réussite investissent dans le développement de leurs collaborateurs notamment via le coaching.

Les points forts de la Gestalt en coaching sont sa vision systémique, son travail sur la fluidité du fonctionnement humain (intégration des cinq branches du pentagramme de Ginger), son orientation vers l'action et sa focalisation sur l'ici et maintenant. Ces différents points seront développés ci-après. Les outils que la Gestalt emploie permettent donc bien aux managers de travailler leurs « trois R », à savoir le Recul via l'**awareness**, la Responsabilité via la **mise en action** et les Relations à travers le **cycle de contact**, comme nous allons maintenant l'examiner.

I Généralités sur le coaching

1- Rappels sur ce qu'est le coaching [4]

Le coaching est, selon la définition de la Société Française de Coaching « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels». Trois idées majeures sont à retenir dans cette définition, l'objectif général d'aider à la croissance personnelle, le fait que l'intervention soit centrée sur le domaine professionnel et que l'action soit strictement individualisée.

Cette pratique a les caractéristiques suivantes :

- La conclusion d'un contrat d'objectifs de changement entre le coach, le coaché et, de plus en plus fréquemment, un commanditaire de l'entreprise où travaille le coaché (le plus souvent son responsable hiérarchique ou une personne en charge des ressources humaines). Ces objectifs concernent exclusivement la sphère professionnelle, par exemple accompagner la prise de poste d'un manager ou lui permettre de faire preuve de moins d'agressivité dans ses relations avec ses subordonnés ou encore réussir à déléguer à ses collaborateurs.

- La définition d'un cadre précis d'intervention :

- nombre de séances, lieu de rencontres, travail à partir de la demande et de la volonté du coaché, objectifs définis par lui, modalités d'évaluation finale de l'atteinte des objectifs et mode éventuel de restitution de cette évaluation au commanditaire de l'entreprise)

- auxquelles s'ajoutent des conventions déontologiques (clause de confidentialité et de respect du coaché notamment)

- et les méthodes propres à chaque coach, empruntées aux différents courants de la psychologie (AT, PNL, Gestalt, approche systémique ou comportementalo-cognitive principalement) ainsi qu'aux méthodes de la pédagogie interactive

- Le paiement des séances est majoritairement assuré par l'entreprise où travaille le coaché.

Les objectifs que les coachés se fixent sont soit quantitatifs soit qualitatifs. Ils concernent soit l'augmentation de leur performances, soit leur développement plus personnel, avec trois volets, l'acquisition ou le renforcement de compétences, la transformation de certains de leurs comportements, avec la modification de leur vision du monde qui peut en découler.

La méthodologie générale du coaching repose sur :

- l'entretien qualitatif entre le coach et le coaché,

- l'analyse, selon différentes méthodes, des situations professionnelles du coaché

- et l'expérimentation de changements en lien avec les objectifs du coaché.

On voit immédiatement ce qu'apporte la Gestalt dans ce cadre, centration sur le présent, importance accordée au vécu existentiel du sujet et travail expérientiel.

L'accompagnement se fait à travers 6 à 10 séances en moyenne échelonnées sur 6 à 9 mois. Selon les coaches, la place accordée à la « demande » de l'entreprise au sujet du coaché est plus ou moins grande. Quel que soit leur degré d'investissement dans ce travail préalable et final, on peut dire que la place de la demande de l'entreprise et son souhait de recevoir de l'information en fin d'accompagnement est pensée comme élément important du cadre. Le coaching s'inscrit bien comme la Gestalt dans une démarche systémique, qui reconnaît l'importance du champ considérant l'individu et l'environnement qui l'entoure [5].

Le coaching n'est ni de la formation, même si certaines séquences peuvent inclure des apports formatifs, ni du conseil, car le coach n'est pas un spécialiste du domaine d'activité de ses clients et n'a pas vocation à apporter des réponses, mais plutôt à aider le coaché à se poser des questions auxquelles il ne songe pas facilement seul.

Cela n'a pas non plus vocation à être un espace de bilan de compétences ou d'outplacement, même si cette pratique inclut souvent une réflexion sur les savoir faire et savoir être du coaché et si l'orientation professionnelle peut y être abordée. Par ailleurs, le coaching est différent du développement personnel, puisqu'il fixe des objectifs à atteindre et qu'il intéresse tant le coaché que son entreprise, qui en attend des retombées concrètes.

Enfin, le coaching qui s'adresse à l'humain en situation de travail, donc présumé « normalo-névrotique », ne traite pas officiellement de la souffrance au travail. Il se centre, en outre, principalement sur le champ professionnel. Cependant, au décours des accompagnements, ce qui fait souffrir les managers peut être abordé, ainsi que ce qui les caractérise en tant que personne, débordant en cela quelque peu du champ strictement professionnel. Le coaching se distingue donc des psychothérapies, même si le fait de bénéficier d'un coaching peut avoir des effets thérapeutiques, de l'ordre du renforcement de l'estime de soi, de l'affirmation de soi et de ses désirs par exemple. Une autre différence fondamentale entre coaching et psychothérapie réside dans son mode de financement, puisque le principal bénéficiaire ne paye pas ses séances.

Les coaches proviennent de deux origines professionnelles majeures, ce sont soit d'anciens professionnels de l'entreprise, s'étant intéressés et formés aux ressources humaines, soit ce sont des psychologues, psychothérapeutes ou psychiatres s'étant tournés vers le monde de l'entreprise pour y exercer.

2- Description de mon cadre d'intervention en coaching

Deux éléments majeurs de la Gestalt ont déjà une influence conscientisée sur mon cadre de référence en coaching, la manière dont je structure mes séances et la posture que j'adopte dans la relation à mes clients.

2.1 Le séquençage des séances

-

Toutes mes séances sont conçues de la même manière en quatre temps clefs :

- La « météo » intérieure et les souhaits de travail du client (travail d'awareness sur leur ressenti)

- Le choix d'un des thèmes concrets apportés par le client (appel à la responsabilité : tout n'est pas possible, il faut choisir..)

- Le travail sur un thème à partir d'outils plus distanciés (mise en figure différemment de la forme sur le fond)

- Le temps d'intégration et le feedback mutuel final (post-contact et relation Je-Tu).

L'intérêt de cette formalisation est triple :

- reproduire les temps du cycle de contact, avec notamment une insistance sur le pré et post-contact (et non pas juste une plongée rapide dans le plein contact, comme c'est fréquent en entreprise, avec les impératifs de rentabilité et d'orientation vers l'action qui caractérise sa logique.

- permettre au coaché (et au coach…) d'avoir des repères stables et rassurants de comment ils vont travailler

- rendre plus faciles pour la gestion du temps les ajustements, quand il nous faut modifier cette structuration de base.

Evidemment, je fais aussi avec l'**ici et maintenant**. Ainsi, quand un client est en retard et qu'il s'est fixé comme objectif de travailler à mieux respecter ses engagements, on éclaire ce qui est alors en figure. Ou bien, quand un client veut travailler sa gestion du temps et qu'il prend un temps important de la séance à rendre compte de sa météo intérieure, on regarde cela ensemble et ce qui se passe pour lui. Enfin, je peux choisir d'abandonner l'outil prévu pour la partie du travail plus en recul, estimant toujours plus fertile la matière amenée par le client, ici et maintenant.

De plus ayant une difficulté à gérer le temps, je suis souvent amenée à renégocier avec le client le programme de la séance à mi-parcours. Il n'est pas rare alors d'observer que ce qui est en figure a changé pour le client et il en profite pour décider d'autre chose ou il fait un arbitrage.

2.2 La posture de Gestalt-praticien appliquée au coaching

- *L'implication contrôlée et l'utilisation du ressenti du coach : le feedback mutuel*

Le fait d'exprimer à mes clients ce que je ressens en relation avec lui ou elle est original pour eux. En effet, dans le monde de l'entreprise, il est fréquent que l'expression personnelle soit refrénée au profit de propos très objectifs.

De plus, la possibilité qu'ils ont en fin de session (ou avant, si je perçois des signes non verbaux, qui attirent mon attention) de me faire part de leur propre feedback sur la séance et sur ma prestation nous fait nous situer dans une relation dialoguale, elle aussi nouvelle dans leur référentiel. En effet, mes clients ont plutôt l'habitude que les « consultants » se positionnent comme « supposés savoir » et cette humanisation les rassure, les désinhibe et fait beaucoup pour l'objectif général d'autonomisation que recèle le coaching. De plus, c'est un critère de congruence de la méthode, comme le souligne Ginger : *« paradoxal serait le Gestaltiste qui inciterait régulièrement son client à parler à la première personne, sans jamais le faire lui même ! Il n'est pas* ***neutre****, mais engagé, avec une* ***authenticité sélective****, une* ***implication contrôlée*** *»* (p243).

- *Le non jugement et la bienveillance a priori*

Cette attitude aussi est bonne pour les clients. En effet, ils sont habitués à rendre des comptes, à être évalués et à devoir souvent subir le jugement d'autrui. D'ailleurs, on peut poser l'hypothèse qu'on est autant jugeant dans le monde des entreprises, parce qu'on rétrofléchit trop et que le jugement offre une porte de sortie à la

pression interne provoquée par cette résistance.

De plus, il est intéressant d'utiliser la question du POUR QUOI ? pour sortir d'une attitude qui ne serait que bienveillante, comme le rappelle Ginger. *«Il (le Gestalt-thérapeute) n'est pas non plus exposé à tous les vents, dans une empathie de bon aloi, condamné à une « considération positive inconditionnelle » pour son client – quel qu'il soit et quoi qu'il fasse… »* (p 242). En effet, cette attitude bienveillante peut s'avérer réparatrice, mais à force, elle ne fait pas avancer le client. Le cran au dessus, en terme d'implication « bousculante » réside d'ailleurs dans l'utilisation d'une agressivité saine, dans la technique de **confrontation**.

- *L'utilisation d'une saine agressivité : la confrontation*

J'utilise ici fortement (et assez inconsciemment) mon propre travail, comme pour donner de l'épaisseur à ce que je travaille avec mes clients. Etant passée moi-même et continuant encore souvent à traverser la question de la rétroflexion, je comprend intimement le poids de certaines introjections associées au maniement de l'agressivité.

Avec Michèle, j'ai verbalisé à la fin de notre première séance que j'avais du mal à la comprendre, à la suivre dans ses développements, car elle faisait beaucoup de projections imaginaires, qui la coupait un peu du réel. Elle a pu alors évoquer le fait que ses collaborateurs lui faisaient la même remarque. A été ensuite décidé avec elle qu'elle vérifierait certaines de ses hypothèses auprès des intéressés, avant d'échafauder d'éventuels châteaux en Espagne.

Un contre exemple intéressant est qu'à ce jour mon seul gros échec en coaching repose sur l'absence de confrontation d'un client, m'ayant particulièrement poussée dans mes retranchements, au sujet du maintien du cadre. Ce cas est d'ailleurs encore chaud et je n'ai pas le recul pour l'analyser à fond et en tirer des enseignements pour faire différemment. Ai-je cru qu'il allait s'effondrer si je le confrontais ? Ou bien encore ai-je pensé qu'il ne m'entendrait pas ? Cette Gestalt est inachevée à ce jour et devra être bouclée, quand la figure se sera clarifiée…

II Apports conceptuels et techniques de la Gestalt à ma pratique de coach

Avant d'évoquer les divers apports de la Gestalt à mon exercice de coach, il est utile de mettre en évidence que j'ai pu accompagner mes clients sur des aspects, d'autant plus facilement que j'avais abordé ces éléments moi-même. Même si cela ne signifie pas que je sois empêchée de les accompagner sur des aspects que je n'ai pas traversés, je note que souvent mon propre cheminement a nourri mes séances de coaching. Une cliente que je suivais en supervision me disait même qu'elle avait observé la même chose avec ses clients à elle. J'imagine que lorsqu'on vient de passer par certains chemins, on est plus sensible à leur apparition dans le champ, mais cela joue aussi probablement en dehors de notre conscience.

J'illustrerai chaque élément qui suit d'un exemple ou de réflexions générales, en éclairant la technique qui m'a permis de l'aborder avec le client et éventuellement les difficultés et enseignements que cela soulève. Je

tiendrai aussi compte de ma propre assimilation des concepts et outils de la Gestalt qui est en cours pour moi, ainsi que de mes zones d'ombre.

1- Les perturbations du cycle de contact

Mon expérience en coaching m'a permis de noter une tendance générale chez le public de managers d'entreprises, au delà des spécificités individuelles, à plusieurs perturbations du cycle de contact. On note souvent une **tendance à foncer dans l'action**. En effet, la « réactivité » est particulièrement valorisée en entreprise. Aussi, la phase de pré-contact et d'engagement peuvent se trouver totalement évincées. Cette rapidité à faire et défaire se caractérise aussi par une vitesse de passage dans le contact. Enfin, souvent aussi, dans le rythme effréné qu'est celui de beaucoup de managers, ils ne se laissent pas suffisamment intégrer leurs expériences, ni savourer assez leurs réussites, ni d'ailleurs tirer profit de leurs erreurs. On pourrait faire de multiples hypothèses sur les bénéfices secondaires à fonctionner ainsi, l'une d'entre elles étant que ça permet d'éviter de développer des contacts d'intimité avec les autres, puisque comme le lapin d'Alice, on court toujours après le temps.

Dans ma pratique en coaching, j'interviens de deux manières pour freiner ce rythme et faciliter au client le déroulement plus harmonieux des phases du cycle. D'une part, le dispositif de coaching lui-même offre un espace-temps hors du temps et de l'espace habituels, propice à se laisser éprouver les choses différemment. Certains clients savourent d'ailleurs le simple fait de s'asseoir en face de leur coach, tout au plaisir de déguster par avance le moment calme qui sera partagé ensemble. D'autre part, à travers l'**awareness** de ce qu'ils ressentent soit en relation avec moi, soit en évoquant une situation, on redécompose ensemble les étapes souvent bouleversées.

Un jour, lors d'un coaching téléphonique avec Valérie que je suivais depuis quelques mois déjà, on éclaire ensemble la décision à prendre en ce qui concerne une préparation à fort enjeu pour elle. Dans un premier temps, elle me dit « je dois envoyer le support écrit à mon interlocuteur avant la rencontre, pour qu'il puisse préparer le rendez-vous ». En regardant avec elle le malaise qu'elle ressentait à cette idée, les risques qu'elle pouvait prendre à procéder ainsi et les autres solutions possibles, on mit à jour qu'elle avait décidé, avant la séance d'envoyer ce document avec une introjection en tête : « en envoyant ce document, je montre que je suis sérieuse » et qu'en décidant cela elle répondait aussi à l'inquiétude que suscitait en elle cette pensée. Après avoir identifié des éléments de la réalité : elle ne connaissait pas l'interlocuteur et ses façons d'utiliser un document écrit et ne pourrait utiliser ses expressions faciales lors de la lecture pour mieux communiquer avec lui, elle décida de ne pas l'envoyer, mais de lui remettre en main propre le jour-même. Cette décision suscita en elle un état de satisfaction et de calme intérieur. Nous avons au final repris aussi le processus qu'elle avait mis en œuvre, afin de lui permettre d'effectuer ce décodage plus facilement seule ensuite.

Une zone de progrès dans mon utilisation du cycle de contact avec mes clients en coaching est que je pourrais davantage leur expliquer de quoi il s'agit, afin qu'eux-mêmes l'utilisent comme repère de compréhension de leur propre fonctionnement, en dehors des séances.

2- Les modes de fonctionnement

Une autre façon de parler des perturbations du cycle de contact est d'insister sur la fréquence dans les entreprises de la **valorisation du mode Moi**, avec une atrophie des modes Ca, Moyen et Personnalité.

On peut noter qu'il est possible que le mode Moyen expérimenté lors de relations positives par mes clients soit peu vu en coaching, puisqu'ils amènent surtout des problèmes. La même remarque peut d'ailleurs aussi s'appliquer au mode Personnalité, puisqu'au fond le coach n'est pas là quand l'intégration se fait.

Cependant, ce qui est sûr est que dans mon expérience, les managers s'aventurent peu dans le registre émotionnel et corporel. Le **mode ça est donc sous-utilisé**, voire dénigré ou dénié. Un manager me disait même récemment *« dans la formation commerciale, on apprend tellement à ne pas montrer ses émotions de peur que l'autre ne l'utilise à nos dépends, qu'on finit par ne plus être sûr de ce qu'on ressent soi-même »*. Par ailleurs, cela fait partie des fonctions du manager et de leur crédibilité auprès de leurs équipes que de prendre des décisions. L'introjection est forte qui consiste à croire qu'il y aurait de bonnes décisions prises rationnellement, la tête froide, et les autres, forcément mauvaises, car prises sous l'emprise de la passion, des émotions. Du coup, les managers sont d'ailleurs généralement très malheureux quand ils ont l'impression de ne pas avoir de réponse à apporter à leurs équipes.

C'est alors pour eux un insight extraordinaire et soulageant, quand ils réalisent qu'une simple écoute constitue EN SOI une réponse et qu'ainsi ils aident leur collaborateur à trouver lui-même sa solution.

Lors de l'accompagnement de Marc sur la gestion de son stress, on a travaillé à développer ses aptitudes à écouter ses collaborateurs. Dans ce cadre, on a mis en évidence qu'il avait du mal à les écouter, car dès qu'il sentait que son écoute pouvait amener un matériel de type émotionnel, une censure intérieure l'empêchait d'aller plus avant. C'est comme si il avait introjecté une interdiction de la part du monde professionnel de type « attention, les émotions, c'est personnel, on ne doit pas aller sur ce terrain ». Il s'interdisait ainsi de pouvoir écouter et regarder plus précisément les éléments qui mobilisaient et démobilisaient ses équipes. Il put exprimer qu'il avait peur d'être débordé par l'expression d'émotions comme la tristesse par exemple. Nous pûmes ensuite dédramatiser cette crainte et lui permettre d'envisager plus sereinement cette éventualité et ce qu'il ferait en pareil cas.

3- Les résistances

Dans mon expérience en coaching, les résistances sont évidemment toutes présentes. Cependant, je suis frappée par le fait que chez certains clients elles semblent avoir une portée plus mobilisatrice qu'inhibitrice et que c'est l'inverse pour d'autres. La Gestalt nous invite d'ailleurs à être attentif à cette double fonction des résistances et à la respecter, comme l'évoque Perls : *« On ne peut détruire les résistances : elle ne sont, de toute façon, pas un mal, mais bien plutôt une énergie intéressante de notre personnalité, nocive uniquement quand elle est mal employée »* (p 185).

3.1- La confluence

Il n'est pas rare d'observer certaines entreprises, où la confluence est valorisée, ce qui ne va pas sans poser des problèmes. J'ai eu l'occasion de travailler avec l'une d'elle. Cette structure faisant de la vente au grand public a une culture d'entreprise forte à laquelle on adhère ou pas. Cela suscite un sentiment d'appartenance et de fierté, d'un côté. Mais, de l'autre, les managers peuvent y vivre très mal toute initiative personnelle, qui viendrait heurter l'image de cohérence et de cohésion que se donne leur entreprise. Ils se vivent alors comme des traîtres à la confluence générale, alors qu'au contraire certaines de leurs actions peuvent présenter un ajustement créateur vis-à-vis de leur environnement.

Ce fut le cas d'une modification des modalités d'accueil décidée par l'une des encadrantes, qui fut par la suite reprise par le groupe. Mais, dans un premier temps, elle vécut mal sa singularité, se tenant en rupture de confluence obligée.

La confluence problématique peut jouer aussi à un niveau plus individuel. Elle s'articule souvent alors, d'après mes observations, avec un égotisme protecteur.

Lors de l'accompagnement de Carole, nous avons particulièrement travaillé autour de la confluence. Sans que le terme ne soit mentionné, le travail avec cette cliente a beaucoup eu à voir avec cette résistance (peur de la confluence et égotisme protecteur face à son environnement. Cette personne qui fait un métier d'aide à domicile a besoin de maintenir des distances importantes et protectrices pour elle vis-à-vis de ses propres clients. Mais, comme elle fonctionne aussi avec une contrainte de perfection forte, elle est sans arrêt en train de douter d'elle-même et de son professionnalisme. Le travail consistait donc à amplifier ses besoins et leur légitimité et à produire un recul critique, notamment via l'humour, sur la pression de perfection. Il va, en outre, de soi, qu'étant moi-même animée de lignes de problématique voisines, cet accompagnement en fut facilité.

3.2- La rétroflexion

Dans mes coachings, j'observe une forte pression intégrée par les managers à rétrofléchir, que ce soit leurs mouvements affectifs « positifs » comme la tendresse par exemple, ou agressifs. Au sujet des ressentis comme on l'a déjà mentionné, l'introjection la plus fréquente dans les entreprises que je connais semble être « il faut maîtriser ses émotions, son stress », ainsi que tout ce qui relève du personnel, qui est vu comme hors sujet ou pire irrationnel. Cela a pour conséquence fréquente que les managers se contiennent longtemps, puis tout à coup « pètent les plombs », quand la pression interne devient trop forte. Ce phénomène est particulièrement vrai des **affects de type agressif**, comme l'a théorisé Perls dès 1942 : *«Il ne fait aucun doute que l'humanité souffre de l'agressivité individuelle refoulée et qu'elle s'est fait le bourreau et la victime des quantités massives d'agressivité collective libérée »* (p 139).

Dans le coaching de Valérie, nous avons vécu un moment difficile pour elle . En effet, cette personne faisait un travail personnel depuis plusieurs années et avait appris à réprimer son agressivité, pensant que c'était une bonne chose. Or, à la faveur d'une analyse de situation, où elle s'était trouvée assaillie en groupe de mouvements agressifs de la part de plusieurs personnes, nous avons mis à jour les effets probables de cette rétroflexion : agressivité contenue de sa part s'exprimant dans une tension physique et dans des propos relativement acérés mal vécus par les autres, réactions vives de son entourage ressentant cette rétroflexion et y réagissant avec violence.

Nous pûmes remettre en question l'introjection qu'elle avait « avalée toute crue ». Elle décida ensuite d'exprimer plus ce qu'elle pensait ou ressentait directement, même si cette démarche lui coûtait.

Cependant, la rétroflexion constitue aussi un **mécanisme sain**. Ainsi, on pourrait encourager un manager à rétrofléchir plus qu'il ne le fait, si son expression mal canalisée pose un problème d'ajustement à son environnement. Cela ne m'est pas arrivé encore dans ma pratique, mais peut très bien s'envisager. En formation de Gestalt-praticien, notre responsable pédagogique nous a invités, à juste titre, à nous interroger sur le POUR QUOI on dit ce qu'on dit. Cette question aide à s'adapter et à mieux comprendre pourquoi on fait les choses.

Un jour, lors d'une séance avec Valérie où j'avais eu l'impression de n'avoir pas été bonne professionnelle et qu'elle s'était déclarée moins satisfaite que d'habitude, j'eus la tentation de lui transmettre mon analyse « méta » sur la séance et ce qui s'était probablement joué. Je choisis pourtant de ne rien en faire, car je compris que c'est à mon statut de perfection que s'adressait ma justification et qu'elle ne serait pas nécessairement utile à la cliente.

3.3- L'introjection

Comme la famille, l'entreprise est un lieu institutionnel de normalisation. Elle a donc une tendance naturelle à produire des introjections, qui viennent s'ajouter, s'opposer et / ou renforcer celles déjà acquises par les individus, dans leur vie. Comme le rappelle Perls : *« Afin de rester dans les limites de la société ou d'autres unités, l'individu aliène les parties de sa personnalité qui pourraient créer des conflits avec l'environnement. Cependant, éviter des conflits externes revient à s'en créer des internes »* (p 181). La tendance à introjecter s'associe donc à celle de la rétroflexion. Une des perversités du monde de l'entreprise, comme celui de la famille d'ailleurs, est que les personnes qui y travaillent introjectent des éléments à partir de **communications paradoxales**, d'intuitions ressenties, d'impressions que « ça serait mieux de faire comme si ou d'être comme ça », ce qui les rend plus difficiles à contredire, puisque ces introjections n'ont pas d'auteurs clairement identifiés. Citons Le Goff qui travaille sur les idéologies imprégnant le management (p 157) : *« C'est comme elles (les normes) émanaient en quelque sorte de lui-même (l'individu) et que les écarts par rapport à ces normes provenaient de ses propres faiblesses ou lacunes internes. Il dépendra alors de sa propre volonté (bonne ou mauvaise) d'y remédier : à la contrainte externe, est substituée l'**intériorisation des contraintes et des normes** (…) ».*

Une introjection sur laquelle il n'est pas rare que je défie mes clients est celle qu ' « on ne peut pas critiquer un chef » (Cf. Albert & Nguyen Nhon). Elle a évidemment à la fois du vrai, puisque le supérieur hiérarchique est dépositaire du pouvoir de sanction, et, en même temps, le collaborateur comme son manager sont co-responsables de leur relation et peuvent, l'un comme l'autre dire à leur partenaire ce qui leur convient ou pas dans cette relation. Une cliente put ainsi, par exemple, sans qu'une catastrophe se produise dire à son chef qu'elle souhaitait que celle-ci respecte son jour de congé hebdomadaire et ne l'appelle plus sur son portable ces jours-là.

Le coach doit cependant assumer un certain **rôle d'influence** vis-à-vis de ses clients. En effet, dans un certain nombre de cas, ce sont les managers qui vont trouver eux-mêmes de nouvelles façons de faire et / ou de penser. Mais, il peut aussi arriver que le coach « souffle » des idées d'expérimentations à des clients enfermés dans une certaine vision du monde, dont ils n'arrivent pas à sortir seuls et dont ils se plaignent. Le coach peut alors contribuer à remplacer des introjections anciennes par des nouvelles, potentiellement tout aussi problématiques.

Par exemple, dans une formation destinée à des managers et visant à développer leurs aptitudes à l'écoute de leurs collaborateurs, j'ai observé que certains participants s'emparent de cette nouvelle technique et veulent l'appliquer dans toutes leurs situations professionnelles. Or, cela n'est pas opportun. Ecouter un collaborateur est pertinent si l'on pressent une démotivation chez lui par exemple, mais pas nécessairement si on doit le recadrer face à une faute professionnelle.

3.4- La projection

Dans notre cheminement d'être humain, on apprend beaucoup de choses, mais pas une des plus élémentaires, qui est la communication. Dès lors, nous faisons tous avec les moyens du bord. La projection est l'un de ces moyens. Il s'agit évidemment d'un processus psychique, qui au même titre que l'introjection sert au développement du psychisme dès la petite enfance. Cependant, à l'âge adulte, la projection fréquente voire systématique nuit à nos relations avec autrui, voire avec nous-même.

Dans mon travail, j'accompagne des managers dans l'apprentissage des techniques de coaching appliqué à l'exercice du management. Dans ce dispositif de « co-coaching », deux managers se coachent l'un l'autre à tour de rôle (Cf. Albert et Emery), sous ma supervision. Dans l'un de ces binômes, les deux managers se connaissent bien. Nos premières séances furent totalement polluées par ce que chacun croyait savoir sur l'autre, pour le fréquenter au quotidien. Le résultat était que les deux managers projetaient en permanence sur l'autre et ne l'écoutaient pas.

Cet exemple illustre les propos de Christian Bobin *« tout ce que je sais sur l'autre m'empêche de le connaître ».*

Il est parfois difficile de vérifier une projection, car elle peut nous conforter dans une idée déplaisante, mais on est tout de même alors dans une position plus libre, puisqu'on sait vraiment ce qu'il en est pour l'autre. Perls l'exprime en ces termes : *« Pour être sain, le métabolisme mental doit présenter un développement orienté vers l'expression et non vers la projection. Le caractère « normal » exprime ses émotions et ses idées, le caractère paranoïde les projette »* (p 191).

Dans l'accompagnement de Valérie, elle faisait une projection négative sur une personne de son entourage professionnel. Elle avait l'impression que cette personne avait un mauvais feeling avec elle, sans pouvoir l'étayer sur des faits. Au lieu de continuer à procéder par inférences à l'intérieur de sa tête, je l'invitais à écouter son propre ressenti vis-à-vis de cette personne et à vérifier auprès d'elle si ce vécu était partagé. Un jour, elle lui dit qu'elle ressentait un malaise dans leur relation. L'autre lui répondit « pas du tout », sans prolonger la discussion. Valérie me confia alors : « j'avais moyennement envie de le faire, mais mon jugement était bon. Moi, si on m'avais dit cela, j'aurais exploré plus avant. J'ai été confirmé que la personne fait bien des impairs de communication », ce qui était important pour elle de constater, puisqu'elle avait tendance à modéliser son comportement sur la personne en question. Cet échange eut un effet de désidéalisation propice à sa croissance personnelle.

3.5- La déflexion

Dans mon travail, je repère la déflexion notamment dans les moments où mon client veut activement éviter d'aller plus profond explorer un sujet et, selon les cas, je le regarde avec lui.

Par exemple, quand dans un accompagnement, j'échange avec une cliente et je lui manifeste que je perçois chez elle une plus grande fierté de ce qu'elle est maintenant et qu'elle m'entraîne sur autre chose, je le lui fais remarquer. Elle me dit qu'en effet, elle avait noté ce qu'elle venait de faire et peut s'exprimer sur le fait qu'il est encore difficile pour elle d'intégrer des compliments de cet ordre, en raison d'introjections sur la modestie. Elle a mis en œuvre une déflexion, mais a été consciente du processus complet et de sa fonction.

Chez d'autres clients du monde de l'entreprise, la déflexion via l'ironie et l'humour constituen une façon de canaliser une agressivité de manière socialement plus acceptable. Elle peut cependant atteindre des sommets, où la limite entre le plaisir pris à faire de l'esprit et une certaine forme de violence larvée peut s'avérer destructrice.

Hirigoyen le montre bien (p 48), puisque les managers maltraitants n'hésitent pas à se moquer de leurs

victimes, en dénonçant leur manque d'humour, quand en fait elles tentent de se défendre lors d'attaques personnelles.

Quand j'ai accompagné Christian, il a pris conscience que son humour devenait maladif : certaines de ses relations n'étaient placées QUE sur ce mode et il observait que cela jouait aussi dans sa vie personnelle. Cela suscita des réaménagements, quand il choisit de changer, car son environnement s'était adapté à cette donnée. Mais, en fin de compte, il dit en avoir gagné une profondeur et une authenticité relationnelle dont il est très satisfait, même s'il y a perdu le fait d'être repéré comme un homme spirituel et plein d'esprit.

3.6- L'égotisme

Cette résistance, non reconnue comme primaire par Goodman, peut jouer un rôle dans les difficultés de contact des managers. Il n'est pas rare, en effet, que ces derniers soient plutôt invités en entreprise à renforcer leur méfiance vis-à-vis d'autrui, leur individualisme et leur défiance vis-à-vis de toute forme d'ouverture un tant soit peu personnelle. Cependant, mon expérience est que cette résistance s'avère fortement articulée à la structure de personnalité des individus. Dit autrement, ils peuvent utiliser l'égotisme depuis longtemps et pour protéger des zones très fragiles et intimes de leur personne. En l'absence d'une demande spécifique pour augmenter leurs aptitudes relationnelles, j'ai donc plutôt tendance à ne pas m'aventurer en coaching sur ce terrain. Et, quand je le fais, j'aborde des éléments que j'estime plus superficiels et moins engageants de leur fonctionnement, comme la projection et l'invitation à les vérifier par exemple.

Lors du début d'un accompagnement, j'ai eu la sensation que la cliente racontait son histoire, mais qu'il semblait indifférent que je sois là à l'écouter. J'avais l'impression qu'elle s'écoutait plutôt penser au lieu d'être en relation avec moi. En fin de séance, je le lui ai dit et elle a pu renvoyer que dans son environnement professionnel, on lui disait aussi souvent qu'on avait du mal à la suivre. Nous pûmes ensuite entrer plus aisément en contact ensemble, même si son fonctionnement existant depuis longtemps ne fut pas remis en question pour autant. Nous pûmes éclairer toutefois cet élément de son fonctionnement et sa répétition dans le cadre du coaching, augmentant ainsi son awareness

Le travail sur les résistances est donc intéressant en coaching, mais il doit être relayé pour plus de profondeur par une réflexion sur les données existentielles.

4- Les données existentielles

Si toutes les données existentielles nous mobilisent autant comme être humain, certaines sont plus fortes pour les managers en entreprise. Dans mon expérience de coach, le duo gagnant est assurément l'imperfection associée à la responsabilité !

4.1- L'imperfection

-

Travailler sur l'imperfection est essentiel dans les accompagnements de managers. En effet, tout les pousse à endosser une quête de perfection, qui à la fois les invite à se dépasser et, en même temps, les enferme dans la culpabilité voire dans des affects dépressifs, en cas d'insuccès, comme le stigmatise Le Goff, mais aussi Ehrenberg : *« L'action aujourd'hui s'est individualisée. Elle n'a alors d'autre source que l'agent qui l'accomplit et dont il est le seul responsable. L'initiative des individus passe au premier plan des critères qui mesurent la valeur de la personne »* (p 198). Autrement dit, l'introjection poussant les managers à la perfection est puissante et relayée par le corps social tout entier. Le coaching est d'ailleurs pris lui aussi dans cette dimension sociétale, par rapport à laquelle, à mon sens, les coaches doivent se positionner. Ainsi, doit-on choisir soit de ne pas jouer le jeu, qui peut en effet renforcer l'aliénation de l'homme ou soit d'entrer dans la danse et de considérer qu'en offrant plus d'outils de décodage et de choix à nos clients, on contribue à augmenter la liberté « sous contrainte » des managers.

En ce qui concerne mon approche de la contrainte de perfection, dans de nombreux cas, il suffit de regarder avec les clients ce qu'ils ressentent face à une situation et d'éclairer la réalité juste un tout petit peu plus objectivement, pour qu'ils prennent plus de recul et envisagent la situation avec moins de gravité. Le simple fait de leur demander « jusqu'à quel point telle ou telle chose est grave ? » suffit parfois à calmer leur anxiété et à augmenter leur recul.

Comme le précise Salathé, l'action du praticien va consister à *« (…) s'efforcer de permettre à la personne de surmonter les limites qu'elle s'impose elle-même, plutôt que de s'en prendre aux limites que lui dicterait une saine analyse de ses ressources réelles, l'amener donc à en connaître la différence »* (p 103).

Il s'agit, selon lui, d'un travail de *« redressement de perspective »*, où la personne est aussi amenée à accepter les limitations réelles, plutôt qu'à continuer à se morfondre que le monde ne soit pas comme elle voudrait qu'il soit.

Marina est un manager très consciencieux. Nous avons travaillé ensemble sur son perfectionnisme. Elle s'était fixé un objectif de délégation, car elle souffrait de journées de travail à rallonge. Nous avons pu mettre à jour que son perfectionnisme l'empêchait d'avoir confiance en ses collaborateurs. Elle préférait faire les choses elle-même, car c'était difficile pour elle de penser qu'elles pourraient être mal réalisées. Grâce à l'expérimentation de petites délégations, elle put identifier que non seulement les choses devaient, dans sa vision du monde, être parfaites, mais qu'en plus elles devaient être réalisées SELON SA METHODE. Dans le temps qui nous était imparti pour l'accompagnement, nous ne pûmes provoquer un changement plus profond, mais elle fut plus en conscience de comment elle fonctionnait et plus critique vis-à-vis d'elle-même.

Par ailleurs, ce travail sur la donnée existentielle de perfection doit s'accompagner d'une attention au post-contact. En effet, certaines personnes fonctionnant beaucoup ainsi ont une structure de personnalité ayant du mal à intégrer et savourer les expériences bonnes et fortifiantes pour le moi. André & Lelord parleraient à ce propos de sujets à l'estime de soi *« basse et stable »* (p 68). Salathé précise : *« le sujet a tendance à se donner des défis pour se prouver à lui-même et aux autres quelque chose, laquelle preuve, d'ailleurs, il l'évacuera rapidement, l'expérience n'étant pas intégrable dans une structure de personnalité trop fondamentalement dévalorisée »* (p 102). Il s'agit là d'un élément à surveiller en coaching, notamment en raison des **processus d'invalidation**. Cela représente aussi indéniablement une limite à ce type d'intervention. Le coaching ne peut, dans le temps dont on dispose, modifier en profondeur des structures fragiles de personnalité.

4.2- La responsabilité

La Gestalt, de par son origine existentialiste, incite les individus à prendre leurs responsabilités, mais aussi à renvoyer à leur entourage les engagements qui sont les leurs. En invitant mes clients à dire « JE » et à ne pas se positionner en victime de leur environnement, mais en acteur disposant d'une marge de manœuvre dans toute circonstance, je travaille en coaching à éclairer voire à élargir leur zone de prise de responsabilité.

L'exercice suggéré en formation par Francis Vanoye avec les étapes du « je ne peux pas… », « je ne veux pas… », « je veux » et « je vais » sont une excellente mise en forme de cette invitation à la responsabilité.

Adèle vient de prendre de nouvelles responsabilités dont elle n'a pas encore obtenu la reconnaissance officielle de la part de son responsable. Elle commence par dire « je ne peux pas prendre pleinement la fonction », puis déclare qu'elle « ne veux pas que ça soit au détriment de sa fonction », elle va ensuite sur ce qu'elle veut « qu'on me donne réellement ce challenge ». Interrogée ensuite sur ce « on » et sur ce qu'elle peut faire pour atteindre son objectif, elle dit d'abord « je ne peux pas grand chose » et on repart pour un cycle de questions. Finalement, elle décidé de provoquer un entretien avec son hiérarchique et de lui demander une augmentation. En conclusion de la séance, elle dit « c'est la première fois que j'arrive à dire « je veux ». A la séance suivante, elle fut fière d'avoir obtenu une augmentation et qui plus est, plus importante même que celle dont elle se serait satisfaite.

J'ai rencontré deux phénomènes en coaching sur ce thème de la responsabilité, les managers prenant TROP de responsabilités et ceux qui, à l'inverse, ne prenaient pas ASSEZ la responsabilité de ce qu'ils induisent, notamment dans leurs relations avec les autres. Ces deux phénomènes me semblent liés à la résistance égotique. Dans le premier cas, le champ est envahi par les préoccupations de l'ordre de l'intra-psychique (par exemple, « que vont-ils penser ? », « vont-ils continuer à m'aimer, dans tel ou tel cas ? »). Dans l'autre, c'est comme si le sujet fonctionnait avec un moi hypertrophié, où l'autre est comme secondaire. Dans mon expérience, les personnes de la première catégorie sont plus accessibles au coaching que les secondes. Une condition importante pour profiter d'un tel accompagnement réside, en effet, dans une aptitude minimale à se considérer comme acteur et à regarder l'effet possible qu'on produit sur le monde. Trop de projection associée à trop d'égotisme et à une donnée existentielle de responsabilité restreinte sont, à mon avis, des contre-indications au coaching.

4.3- La finitude

Le travail sur la finitude est particulièrement fort lorsque les coachings se terminent. On est alors dans le **deuil d'une relation** qui se finit, qui fait revisiter toutes les autres séparations. C'est à moi d'avoir à l'esprit cette question de la séparation et de l'autonomie du client dès le départ et à l'y préparer. En effet, la relation au coach est très forte et investie de beaucoup d'affects positifs. Il est donc plus ou moins difficile pour certains clients d'y renoncer comme ça.

Dans ma pratique, la question de la séparation est spécifiquement regardée et travaillée au moment des dernières séances. On examine à cette occasion la séparation actuelle entre le coach et le coaché, ainsi que les modalités de « comment les clients se séparent habituellement ». J'utilise, selon les clients, **un petit rituel** pour marquer la fin de notre travail et une séquence est spécifiquement dédiée à décrire avec quelles ressources internes le coaché part poursuivre seul son chemin, afin de faciliter le post-contact et l'assimilation. Je peux parfois dire que je reste joignable, si je sens l'édifice un peu fragile. Certains clients n'ont pas hésité à me refaire appel, sans rentrer dans une nouvelle relation durable, qui pourrait basculer alors dans une forme de dépendance.

Quand notre travail s'est achevé avec Valérie, il lui a suffit de verbaliser qu'elle aimerait avoir une séance de plus, pour ne pas finalement en avoir besoin. Avec Marie, j'avais prévu comme petit rituel de lui remettre une poésie choisie pour elle, et finalement, c'est elle qui m'a fait le cadeau de larmes sincères en guise d'adieu et j'ai préféré accueillir cette partie d'elle, avec la confiance qu'elle me faisait, plutôt que de m'en tenir au schéma prévu.

Ce travail autour de la séparation peut aussi être particulièrement à l'œuvre chez certains managers, soit au décours d'autres moments clefs de leur vie professionnelle, je pense aux fins de contrats, soit en lien avec des relations particulièrement investies.

Je me souviens d'une demande que j'avais reçu en coaching de la part d'une personne qui ne m'avait pas choisie, à l'issue de l'entretien préliminaire. Elle évoquait avoir envie de faire le point sur elle, sa carrière et son évolution future et, dans le même entretien, elle parlait abondamment d'une femme, son ancien supérieur hiérarchique, qui venait de la quitter brusquement, séparation qu'elle vivait mal sans se le formuler ainsi.

Enfin, pour certains clients, la question de la fin se pose autrement, puisqu'ils ne rentrent pas vraiment en relation, évitant ainsi probablement la difficulté d'avoir ensuite à en sortir.

4.4- La solitude

Un travail spécifique en coaching consiste en l'accompagnement de managers en **prise de poste**. En effet, ils doivent renoncer à beaucoup de choses quand ils commencent ce nouvel emploi, même s'ils l'ont choisi. Le contenu souvent très technique et rassurant de leurs fonctions précédentes doit être mis de côté, pour embrasser une fonction aux contours plus flous.

Ils doivent aussi renoncer à des relations avec des pairs, pour endosser une mission comportant une bonne dose de solitude. Coacher un manager à ce moment-là comporte donc une phase d'accompagnement du **deuil des fonctions passées**. Cette référence au deuil et au modèle de Kübler Ross est alors d'autant plus pertinente que les managers doivent aussi faire le deuil des idéalisations qu'ils avaient sur le nouveau travail [6]. C'est donc une phase particulièrement délicate qu'il s'agit d'accompagner là. Il m'est d'ailleurs arrivé de rencontrer des managers qui après s'être engagés dans ce nouveau rôle, choisissaient de faire machine arrière et se sentaient bien à la fois avec cette expérimentation qu'avec la décision à laquelle ils étaient arrivé.

Sur ce registre, les managers que j'accompagne sont souvent empêchés dans l'exercice de leurs responsabilités par leur besoin d'être aimés, qui les agit inconsciemment dans leur vie professionnelle.

Aux confins de la question de la solitude et de la finitude, j'ai aidé Jean Marie à cheminer. Il se posait la question de savoir s'il était justifié de confronter un membre de son équipe pour son absence de résultats. Le problème était pour lui qu'il avait des relations d'amitié avec lui et craignait l'impact de cette confrontation sur leur relation extra-professionnelle. En tant que manager prêt à endosser ses responsabilités, il fit vite le tri entre la juste décision sur le plan managérial et ses craintes plus personnelles. Ce n'est qu'en acceptant de risquer solitude et finitude qu'il trouva la sérénité et put faire face à la situation.

4.5- La quête de sens

- *Un exemple pratique*

Sur la quête de sens, une expérience a été riche d'enseignement pour moi et m'a aidée à développer ma capacité à accepter l'autre dans ses différences.

J'ai accompagné quelqu'un qui est engagé dans une spiritualité de type bouddhiste. Au début de mon accompagnement, tout en respectant sa philosophie, je considérais que cela pouvait aller à l'encontre du travail que nous faisions d'améliorer la relation à l'autre et d'expression émotionnelle et cela me mettait mal à l'aise. Puis, j'ai accepté l'idée que ce qui est vrai pour cette personne pouvait ne pas l'être pour moi et je lui ai fait confiance pour prendre dans ce que nous faisions ce dont elle pouvait se nourrir, ce qui a allégé mon ressenti et amélioré mon contact avec cette personne.

Ce que je tire comme morale de ce coaching est que le fait d'accepter la différence de référentiel de l'autre est un travail toujours à renouveler pour moi. De plus, il n'est pas évident de naviguer entre ce respect et la nécessaire confrontation de l'autre dans ses impasses de contact, afin de l'aider à faire un pas de plus dans son développement personnel. Le fait qu'en coaching, le client formule une demande explicite sur certains domaines m'aide à répondre à cette problématique. Par exemple, pour cette cliente en lien avec ses objectifs, j'ai insisté pour qu'elle se représente et accepte, elle, la différence entre elle-même et sa collègue.

- *Prenons un peu de hauteur*

Je ne résiste pas au plaisir de citer Yannick Noah. Dans un livre où il évoque son travail personnel, autour de sa vie de champion et néanmoins d'homme, il explicite bien la donnée existentielle du **sens** : *« Dans un exploit, seul le travail réalisé en amont est déterminant pour la suite de la vie d'un champion. Ce sont toutes les valeurs qu'il aura intégrées en recherchant la gloire qui l'aideront à bâtir son bonheur au milieu des « gens normaux ». C'est le goût du travail bien fait qui le conduira à être un bon manager, un bon éducateur, un bon dirigeant, tout simplement un « bon mec »* (p 79). Dans son cheminement personnel, il décrit très bien la dépression de celui qui a atteint un objectif jugé très difficile à atteindre par la majorité et qui ne s'est rien donné de plus que cet objectif, pour donner du sens à sa vie : *« Je suis comme ces explorateurs qui croyaient que la terre était plate. Ils ne sont jamais allés au bout pour vérifier. Moi, j'y suis allé. Au bout, il n'y a rien. C'est vide. Et ce sentiment est d'une ambiguïté terrible. Il y a à la fois la joie de la victoire, du moment présent, mais il y a aussi la sensation d'aboutissement. Derrière, soudain, il n'y a plus rien. C'est très fort et c'est un peu triste aussi »* (p 81).

- *Ce qui donne du sens à ma propre pratique en coaching*

Au global, je rejoins Burke, sociologue, et son analyse sur la **prééminence des valeurs féminines** dans le management dans les années à venir. Cela donne du sens et plus de poids au travail que je fais, en tant que femme et gestaltiste en coaching : *« Si les valeurs masculines ont tendance à favoriser l'accomplissement d'une mission, avec fougue et rapidité quelles que soient les retombées négatives, les valeurs féminines semblent être plus orientées vers un processus, pas nécessairement un but, avec un intérêt particulier pour ce qui se passe pendant et après le processus en question… »* (p 26). L'intégration de ces deux polarités chères à Jung a contribué à faire de moi une personne plus équilibrée. Elle donne aussi du sens à ce que j'apporte aux managers dans l'entreprise.

Du travail sur les données existentielles, il est logique de passer maintenant à l'évocation du **travail sur l'identité** que permet le coaching.

5- Le travail sur l'identité

Le but du coaching étant de permettre aux clients de changer soit des comportements, soit des éléments de comment ils voient le monde et leur environnement professionnel, on est amené à toucher ce qu'ils sont en tant que personne. Remettre en question l'équilibre de leur structuration interne n'est cependant pas un but, mais un effet possible de ce type d'accompagnement. J'estime que le coach se doit donc d'être délicat et prudent dans ses interventions.

Une **analyse préalable de type psychopathologique** doit faire partie de ses outils, même si l'usage n'en est pas toujours simple, comme l'illustre l'exemple ci-dessous.

Une fois, je n'ai compris qu'après quelques séances que la personne avec laquelle je travaillais présentait des fragilités trop importantes pour travailler ensemble sans risque, j'ai alors mis fin au travail. Ceci est un cas extrême, car dans la majorité des situations les clients acceptent avec plaisir de travailler sur eux-mêmes et peuvent absorber une certaine dose de remise en question.

Je complète les outils permettant d'être prudent et respectueux de mes clients par la clause du « joker ». Elle invite le client à me dire de m'arrêter quand il estime qu'on entre sur un territoire trop difficile pour lui, on limite les dangers possibles. Je n'ai personnellement pas rencontré de situation où le client s'est trouvé en difficulté, qu'il ne sache pas gérer, même si plusieurs fois des clients se sont fait, après coup, l'écho de séances plus remuantes.

*Comme illustration du travail sur l'identité, citons l'objectif fréquent en coaching de l'affirmation de soi. J'invitais un jour Adèle à travailler sur **sa valeur**. Après une période d'awareness, je lui demandais de me dire en le sentant profondément des qualités qu'elle a comme individu dans le travail. Avec une technique d'amplification, en lien avec ce que je voyais de sa posture et ce que je ressentais, je lui proposais plusieurs fois de répéter ces qualités et de voir quel effet cela lui faisait.*

Ensuite, en travaillant sur les polarités et en suivant mon intuition, je lui proposais de me dire des qualités plus secrètes, dont elle pourrait presque « avoir honte ». Cela amena une réponse touchant au vécu d' « être plus intelligente qu'autrui ». Reconnectée à ces éléments de sa valeur, elle put prendre davantage de confiance en elle par la suite. Elle dit, en fin de séance, au sujet de ce travail qu'il était « intéressant et perturbant » [7].

Dans les coachings de plus de six mois, je propose parfois aux clients d'effectuer un bilan à mi-parcours. Cela peut être l'occasion pour eux d'être dans l'intégration consciente des expériences et de mettre plus en lumière la fonction Personnalité.

6- Apports techniques de la Gestalt à ma pratique

Parmi les techniques et exercices de la Gestalt, certains aspects se distinguent dans ma pratique, même s'ils sont tous intéressants en coaching (Cf. Higy Lang & Gellman).

6.1- La vision systémique

L'approche systémique qui est à l'un des fondements de la Gestalt fait beaucoup pour sa pertinence en coaching. Comme le rappelle Malarewicz, la vision systémique considére que le consultant n'est pas neutre, mais inclus dans le champ avec son client (p 25 et suivantes), qu'il forme avec lui un système qu'il convient d'analyser et que ce système reflète celui que construit le client dans le reste de son environnement. Il explique ainsi : *« Nous construisons nous-mêmes la réalité, avec d'autant plus d'efficacité que nous y sommes inclus. Il n'y a pas de rupture de continuité entre la réalité et nous-mêmes, mais un même processus dont il nous est impossible de nous dégager sauf de manière très conceptuelle »* (p 27). Plus loin, il précise la notion de reflet présente aussi dans l'intervention gestaltiste : *« (…), Ce qui importe pour le coach est d'identifier la dimension relationnelle que son client lui impose. Cette dimension lui donne, très immédiatement, une image de ce que sont les relations que son client entretient avec l'ensemble de l'entreprise »* (p 129). En coaching, ce sont donc les relations du coaché avec lui-même et avec son coach qui font l'objet d'une analyse et d'interventions.

On est donc à la **frontière-contact** entre le monde subjectif de chacun des protagonistes et du monde objectif, dont les observations peuvent être partagées [8].

Lors d'un travail avec Jean Marie, où je l'invitais à me dessiner l'organigramme de son entreprise, je remarquais qu'il ne dessinait pas tous les postes de responsables à la même échelle. Le lui faisant remarquer, nous pûmes noter ensemble que le poste sur lequel il avait des soucis (plusieurs recrutements avaient échoué) était dessiné en tout petit. Il me dit alors sa vision des différents postes de responsabilité immédiatement sous ses ordres et on comprit que le dessin avait reflété le problème.

Ce travail systémique peut passer aussi par l'observation du corps, système objectivable qui peut refléter lui aussi le monde interne du client. Je renvoie alors ce que j'observe au niveau de son corps à mon client. Ces éléments, dont il n'a pas nécessairement conscience, peuvent ensuite faire l'objet d'un travail d'élaboration.

Ainsi, lors d'un échange avec Fanny, elle déclare « j'ai du mal à me vendre moi-même », en disant cela elle a les épaules voûtées, le regard vers le bas et les deux mains devant sa bouche : son corps véhicule alors le même message.

La Gestalt, dans sa philosophie holistique, aide ainsi les clients à effectuer un travail d'intégration de leurs différentes facettes, comme le métaphorise bien le pentagramme de Ginger. Le registre corporel s'avère utile à travailler en coaching, car il est fréquemment un grand oublié du monde professionnel.

6.2- La rêverie éveillée

Les managers sont souvent très coupés de leur fonctionnement imaginaire. Il n'est donc pas rare que je les invite à se laisser aller à de la visualisation, après une courte période de relaxation et d'awareness sur leurs ressentis corporels.

Valérie est quelqu'un qui pense et s'exprime vite et agit tout aussi vite. Dans ses objectifs, elle veut travailler cette tendance à la précipitation. Un jour, je l'amène à une séquence de rêverie éveillée. Cela lui fit trouver en elle l'image ressource d'un « pont – arc en ciel », qu'elle réutilisa par la suite pour s'y ancrer. Dans le debriefing, elle dira combien l'exercice lui fut difficile, combien elle eut tendance au début à défléchir en riant, mais combien aussi elle fut contente d'avoir réussi à me faire confiance et à se laisser aller à cette expérience-là.

6.3- La mise en action avec le « hot seat »

Pour concrétiser dans les faits une énergétisation, il m'est utile de proposer à mes clients en coaching de mettre en action certaines expérimentations pendant et entre les séances. C'est d'autant plus pertinent qu'ils redoutent souvent les conséquences de choses qu'ils pourraient dire ou faire. On apprivoise alors leurs craintes.

Carole travaille avec des associés. Deux d'entre eux sont en conflit ouvert et se chamaillent dans le bureau. Elle craint d'être mal vu par eux, si elle exprime son besoin de calme pour travailler. Nous jouons ensemble la scène. C'est l'occasion d'échanger des rires et de dédramatiser ses peurs. A la séance suivante, elle m'apprend avoir pu « fermer sa porte », sans qu'une catastrophe ne se soit produite.

D'autres techniques gestaltistes sont présentes dans ma pratique. Je peux citer :

- le travail sur les polarités (surtout pour les personnes raisonnant en tout ou rien), la séquence pouvant se terminer par un dialogue entre les deux polarités
- l'amplification du ressenti (quand on travaille sur le mode ça et avec des personnes peu dans l'awareness),
- le travail sur l'imaginaire et sur la projection avec le photolangage ou le récit d'un conte.

Enfin, le coaching comme la Gestalt vise à augmenter l'**ajustement créateur** de l'individu à son environnement. Dès lors, il est important pour moi d'être attentive à comment le changement de la personne qu'on accompagne rejaillit sur son environnement et de l'accompagner à gérer cette articulation. En effet, certains coachings peuvent échouer, quand le client n'est pas accompagné à mieux faire face à l'éventuelle absence de changement de son environnement.

7- Mes introjections comme coach

Dans mon travail personnel de coach, j'ai dû travailler sur des introjections qui ont limité (et limitent encore) ma liberté et ma créativité. Ce travail personnel me rend encore plus facile l'identification à mes clients et à leur difficulté à changer vraiment ! Et, en même temps, il pointe les limites de ma liberté intérieure et partant celle qui m'est disponible professionnellement.

7.1- La contrainte de perfection : l'exigence de résultats

J'ai particulièrement été gênée par mon envie perfectionniste d'être efficace. Cette exigence m'obligeait au début à viser la satisfaction de mes clients à chaque séance, ce qui est épuisant ! Mes clients devaient recevoir de moi du bon, de l'assimilable à chaque fois. Dans mon perfectionnisme, je me devais, « parce que j'étais professionnelle et que les clients avaient payé (relativement cher d'ailleurs), de TOUT savoir et de TOUT réussir ». J'étais comme une **mère toute-puissante** ne tolérant ni que ma nourriture soit imparfaite ou insuffisante, ni finalement le moindre manquement ni de ma part, ni de celle de mes clients.

A un moment, je compris cependant que ma capacité à éclairer mon propre rapport à la contrainte de perfection aiderait davantage mes clients que si j'étais moi-même parfaite. Cela eut l'effet de me relaxer. Je crois, en outre, qu'avoir en face de soi un coach « parfait » ou obsédé par cela peut renforcer cette pression existentielle chez les clients. J'ai aussi cheminé dans ma tendance au contrôle. J'accepte mieux de ne pas avoir tout compris et que tout ne soit pas passé par moi.

Par exemple, dans un bilan récent, le client et son responsable m'ont dit avoir tous deux été satisfaits par l'accompagnement. Moi, avec ma référence à « ce qui aurait pu être fait », je ne l'étais pas et j'ai su me taire, respectant les personnes, finalement les plus importantes dans cette affaire. Je me dis bien qu'une partie de leur bilan cache peut-être un non dit sur des absences d'évolution ou des insatisfactions. Mais, je sais aussi qu'ils sont acteurs de leurs besoins et peuvent refaire un travail ultérieurement avec de meilleures dispositions.

Je suis donc sortie de cette exigence en adoptant une **position « méta »** vis-à-vis de moi-même et en comprenant que travaillant en entreprise comme mes clients, j'en reprenais, en reflet, les mêmes règles et les mêmes pièges que les managers que j'accompagnais !

7.2- La contrainte de perfection (bis) : l'exigence sur le temps

J'ai relâché aussi une pression que je me mettais sur **le temps**. Je me sentais au début contrainte à optimiser le temps de la séance, sans temps mort, en visant à gaver mes clients de « toute la bonne nourriture que j'avais préparée pour eux ». Etant obsédée par ce rapport entre temps prévu et temps réel, je coupais trop souvent le contact avec les personnes en face de moi, fascinée par les minutes qui défilaient trop vite sur ma montre.

7.3- L'introjection sur l'âge des coaches

En travaillant avec Daniel Grosjean lors du stage de deuxième cycle à l'EPG sur la valeur que je m'accorde professionnellement, je réalise que j'ai introjecté quelque chose sur le coaching, à savoir que c'est un métier de seniors. Il est vrai que j'ai perçu cet argument du « vieux = expérimenté = sage » chez certains de mes interlocuteurs en directions de ressources humaines, explicitement ou non. Mais, c'est à moi de me définir en référence à cela ou pas. Cela ouvre de belles perspectives, pour mieux dire qui je suis comme coach, sans me référer aux coaches qui sont des hommes et des femmes qui ont vingt ans de plus que moi…

7.4- Comment je m'en suis sortie ? l'importance de la supervision

Sans être totalement sortie de mes défauts (je reste évidemment une grande perfectionniste devant l'Eternel), j'arrive davantage à me mettre en position « méta » et à voir, plus vite en tout cas, ce qui est le plus ajusté à la situation de mon client.

La **supervision** [9] est à ce titre un outil essentiel de recul sur moi-même et d'amélioration de mon professionnalisme. Je n'oublie pas non plus que c'est du confort et du plaisir que s'offrent mes clients, quand en séance la contrainte de temps qu'ils subissent en dehors s'avère un peu relâchée.

Ayant une moindre appréhension sur la gestion du temps, je me donne plus de liberté. Par exemple, j'ai pu réaliser récemment un accompagnement en trente minutes et dans le calme avec un outil qui nécessiterait 1h30, en invitant ma cliente à compléter le travail par elle-même sur certains aspects mais sans perdre la qualité de l'awareness et du contact avec cette personne pendant l'exercice.

Enfin, ayant gagné en expérience, j'ai plus confiance en mes propres ressources et je suis donc moins embarrassée de moi-même et plus présente dans la relation en Je-Tu avec mes clients.

8- Les thèmes devant encore être travaillés

Avoir, grâce à ce mémoire, eu l'occasion de revisiter toute mon activité avec recul et intérêt me fait voir des choses ignorées jusqu'alors et des thèmes sur lesquels je vais encore me perfectionner non pour être parfaite, mais pour mieux servir mes clients.

8.1- La question du profil de clientèle

J'ai réalisé en préparant ce mémoire que la majorité de ma clientèle était constitué de femmes, dont, malgré des tranches d'âge assez variées, les aspirations et les problématiques pouvaient se rapprocher des miennes. Je ne saurais dire quel est la cause ou l'éventuelle conséquence, d'autant qu'il s'agit probablement de quelque chose de systémique. Mais, je vois comme un indicateur de ma croissance comme coach de pouvoir à l'avenir accueillir de plus en plus de personnes qui ne me ressemblent pas.

8.2- La maîtrise du cadre

En tant que coach encore en développement, j'ai observé que je commets encore des erreurs dans la maîtrise du cadre, même si j'arrive aujourd'hui à être moins rigide sur certains de ses éléments.

Par exemple, j'arrive à faire un travail de très bonne tenue avec Adèle, alors que nous nous rencontrons dans les locaux de son entreprise. Ceci sort pourtant du cadre « orthodoxe », auquel mon modèle de perfection se réfère.

Ayant mieux confiance en mes compétences, je suis moins obligée de m'accrocher à mes outils ou à un planning prédéfini, je m'avère moins centrée sur moi et plus disponible à l'autre. Comme l'explique François Caby, *« pour le coach, la pratique du coaching est une ligne de rencontre idéale entre l'intérêt pour soi et l'intérêt pour l'autre. L'intérêt pour l'autre, la reconnaissance inconditionnelle de sa valeur, est en effet fonction de l'estime que le coach se porte à lui-même, de sa sécurité identitaire »* (p 93).

Je constate toutefois que j'ai encore du mal à savoir prendre du recul lorsqu'on me fait certaines demandes, ayant tendance à répondre trop vite et à réfléchir ensuite. A la différence près que je me sais capable de revenir sur une option déjà arrêtée, si je l'estime dans l'après coup erronée, sûre de ma légitimité et de ma compétence à le faire.

Je classe aussi dans la maîtrise du cadre la gestion de quelques Gestalts inachevées, restées ouvertes dans des relations, où je ne suis pas allée au bout d'une logique de confrontation par exemple et où je n'ai pas rendu le service que j'imagine que mon client est en droit d'attendre et que j'avais envie de lui offrir.

8.3- Le développement de mon ajustement créateur

Enfin, il me semble devoir encore travailler mon ajustement créateur à mon environnement, notamment sur la question des limites entre moi et cet environnement.

Par exemple, cet automne, j'ai reçu une demande individuelle de coaching, alors que j'étais indisponible pour des raisons personnelles. J'ai, malgré cela, essayé plusieurs fois de prendre un rendez-vous téléphonique avec mon interlocuteur, faisant des montages compliqués d'emploi du temps pour arriver à le rencontrer, avant de me rendre à l'évidence qu'il fallait que j'accepte de lâcher ce contact, ne pouvant l'honorer dans une sérénité d'esprit et un disponibilité horaire valable.

Dans le même ordre d'idées, j'ai, dans une autre négociation individuelle, tenu à mes nouveaux tarifs, alors que le prix semblait être un argument gênant pour la personne. Autrement dit, j'ai peut-être fait preuve de trop de fermeté dans ce dernier cas et été trop laxiste dans la première situation.

Cependant, ce qui est passionnant dans ce travail d'accompagnement individuel, c'est qu'en gagnant en expérience, on enrichit l'outil principal du coach, à savoir soi-même. Et, c'est à ce travail que j'ai commencé à m'adonner et que je continue avec plaisir, intérêt et confiance.

III Les limites du coaching

Le coaching, tel que je le pratique, permet, on l'a vu, d'aider au développement individuel des clients. Il peut leur offrir un espace de réflexion approfondi sur eux-mêmes en relation avec leut environnement et des occasions de changer tant leurs comportements que leurs visions du monde professionnel. Cependant, le coaching, s'il peut beaucoup, ne peut pas tout. Il est donc important de clarifier ses limites, afin de ne pas en

faire un outil absolu et déifié.

1- Les limites avec les psychothérapies

Le coaching opère dans un cadre circonscrit par le temps, les objectifs professionnels fixés et la restriction mise dans l'exploration de la personnalité. Il a certes vocation à aider au changement, mais il ne vise pas des remaniements en profondeur, même si ces derniers peuvent apparaître « de surcroît ». On peut donc dire que le coaching a des effets thérapeutiques, sans en avoir la visée.

Cependant, les choses ne sont pas toujours aussi simples que je viens de l'énoncer [10]. On peut en coaching faire des **erreurs diagnostiques** sur la solidité d'un sujet, d'autant que la majorité des coaches ne disposent pas de formation en psychopathologie. On peut, par exemple, avoir la perception qu'une personne est capable d'encaisser une certaine dose de confrontation, alors qu'elle avait en fait développé des mécanismes de défense de type compensatoire, qui cachent à l'inverse une certaine fragilité. Le coaching peut alors contribuer, pour partie, à des décompensations.

Dans mon activité de psychothérapeute, une personne m'a été envoyée par un coach suite à l'arrêt de son travail en coaching et une décision de réorientation professionnelle prise pendant cet accompagnement. N'ayant pas commencé un travail approfondi avec elle, il m'est difficile de démêler la part des facteurs lié au coaching lui-même dans l'état de fragilité qu'elle présentait alors, mais j'émets l'hypothèse que cela avait pu y contribuer négativement.

En outre, même si le coaching vise des changements de comportements et de visions professionnels, il touche la façon dont la personne fonctionner, se vit et conçoit le monde qu'il l'entoure, donc on a à faire avec son être et avec la question des remaniements de la structure de sa personnalité. Il exige donc de nous de nous interroger sur ce que nous faisons de cette question lors de nos séances et de clarifier notre **rapport à l'influence**. Ici encore, ce que beaucoup de coaches évoquent en disant qu'ils n'ont pas de projets pour leurs clients me semble un peu trop simple d'apparence.

Une façon de limiter les risques de dérapage vers la psychothérapie est d'être dans la **relation je-Tu**, à la fois lors de la définition des objectifs de travail qu'après.

Dans la définition des objectifs, je peux passer beaucoup de temps à les faire préciser par mon client. En effet, c'est en définissant ensemble ce que la personne veut et ce qu'elle attend de moi que l'on balise le champ de mon intervention auprès d'elle. De plus, je pose un cadre fait de permissions et de protections, avec la règle du Joker par exemple (le client dit « stop » ou « joker »), quand il souhaite s'arrêter à un moment d'un échange et je m'arrête immédiatement.

Je suis aussi très attentive aux **manifestations non verbales** du client, quand on aborde des zones plus délicates et je peux vérifier plusieurs fois auprès de lui pendant une exploration ou une expérimentation s'il est toujours d'accord pour continuer. Ensuite, il me semble important d'accorder un temps non négligeable au debriefing d'expériences un peu plus déstabilisatrices et de proposer d'y revenir lors de la séance suivante, si le client a envie de remettre des mots dessus. J'ai pu aussi, à l'occasion, inviter le client à me téléphoner entre

deux séances, s'il le souhaitait. Enfin, la position « méta » sert aussi à regarder ce qui se passerait entre le client et moi, si je lui propose une expérimentation et qu'il ressent des freins à s'y lancer.

De mon expérience, je retiens qu'avec la responsabilité du client, la mienne et la position « méta » comme alliées, on peut avancer avec lui et faire le pas qu'il peut et souhaite faire, sans que l'expérience ne serve à lui faire du mal ou à une invalidation.

Un autre problème peut se poser, bien que je ne l'ai pas rencontré personnellement. Il peut s'agir de la **subversion du cadre de coaching** en espace psychothérapeutique par le coaché et / ou le coach, ce qui est plus ennuyeux.

Dans le cadre d'une enquête que j'ai menée en 2000 sur le coaching (Cf. bibliographie), j'ai rencontré ainsi un coach auquel ça ne semblait pas poser pas problème d'être rentré dans une relation de longue durée et sans terme prédéfini, ni objectif général défini avec un client, et cela avec le financement de l'entreprise du client.

Il existe aussi des dérives heureuses du coaching vers la psychothérapie. En effet, une personne ayant commencé un travail en coaching peut manifester le désir de poursuivre un travail personnel plus approfondi et qu'alors le coach la renvoie éventuellement (si le client en fait la demande et que le coach s'estime autorisé à y répondre) vers un psychothérapeute.

Uns de mes clients en coaching a même souhaité engager un parcours en Gestalt, après avoir fait une première tranche de psychanalyse à titre personnel. Il s'en est ouvert auprès de moi, après le coaching, et j'ai pu lui conseiller un confrère.

Les coaches peuvent jouer alors un rôle de démystification voire d'information sur les démarches de travail psychothérapique, ce qui est positif à mon sens, dans la mesure où la majorité des personnes sont peu ou mal informées sur ces sujets.

2- Les limites avec la normalisation comportementale

Le coach, en tant que commandité par l'entreprise et payé par elle, doit être vigilant à ce qu'il peut être amené à faire faire, même sans qu'il en ait conscience. Il est clair que le coaching sert à augmenter l'ajustement créateur de nos clients avec leur environnement. Il est donc logique qu'à l'issue d'un accompagnement, ils prennent plus en compte cet environnement. C'est à moi de vérifier que cela ne se fait pas au détriment de leur croissance personnelle et de LEUR propre prise en compte au sein de leur champ professionnel.

Une bonne façon de garantir que les clients ne vont pas vers une robotisation est qu'ils décident eux-mêmes de leurs objectifs et de ce qu'ils veulent expérimenter comme changement.

Cependant, il me semble important aussi d'avoir, en tant que coach, une **réflexion éthique** sur comment le monde de l'entreprise utilise son personnel. En effet, le coaching est conçu comme une pratique « gagnant-gagnant » où l'entreprise comme le collaborateur tirent des bénéfices.

Mais, le coaching s'inscrit aussi dans ces pratiques de la gestion de soi (Cf. Le Goff et Ehrenberg), où les humains sont invités à se mettre toujours plus au service de la rentabilité et de l'efficacité, en y subordonnant leur développement personnel voire intime. Le coaching peut ainsi se voir potentiellement dévié de son double objectif de développement de l'humain et de l'organisation, au service principal de l'organisation. Comme coaches, on doit donc veiller à éviter cette dérive à partir de notre place.

Dans une de mes interventions, j'accompagne des managers qui se perfectionnent dans les techniques de coaching pour accompagner à leur niveau leurs équipes. Ils bénéficient d'un 360° à partir duquel ils définissent un objectif de changement comportemental, servant de base au coaching. J'ai récemment refusé de livrer la liste nominative des objectifs fixés par ces managers, afin d'éviter qu'il en soit fait un usage contraire au double objectif du coaching.

En lien avec ces réflexions touchant à l'éthique, il me semble aussi pertinent, pour citer D. Grosjean, que chaque personne trouve sa façon d'équilibrer comment il récolte de la prospérité dans son travail et comment il la redistribue. La manière personnelle que j'ai d'équilibrer mon investissement en coaching avec de la redistribution est de m'investir dans la vie associative et dans mon activité de psychothérapeute. [11]

3- Les limites avec le fait de savoir pour l'autre : formation et conseil

Enfin, si dans l'idéal le coaching est « pur », dans la réalité, le coaching peut souvent être mêlé avec des activités qui s'en rapprochent mais s'en distinguent, à savoir la formation et le conseil. Je choisis pour ma part d'utiliser la **métacommunication** pour dire clairement à mon client à quels moments, on fonctionne dans tel ou tel registre.

Dans l'accompagnement d'Adèle, nous isolons les séquences où je travaille avec elle en conseil et formation, sur les dossiers techniques sur lesquels elle a encore en besoin d'être confortée (dossiers dont je maîtrise moi-même l'expertise) des moments où on travaille plus sur son recul et sur elle-même.

L'intérêt de préciser ainsi la limite des séquences est de mieux permettre à mes clients de repérer ce qui se passe dans la relation avec leur coach et de ne pas être juste « objet » de mes techniques.

On est donc dans une relation de mutualité et on vise ainsi au mieux l'autonomisation du client vis-à-vis de son propre processus de développement personnel. Je l'aide aussi à ne pas me mettre sur le piédestal d'un maître à penser, puisque je partage avec lui ce que je suis en train de faire.

Au global, il me semble que la meilleure façon de travailler en coaching sur les limites avec d'autres types d'intervention est d'être en conscience avec ce qui se passe ici et maintenant.

Si cette conscience n'est pas immédiate, il est utile de laisser la figure se clarifier pour comprendre ce qui se joue entre le coach et son client, afin de « reconnaître » les « reproductions » éventuelles et de les « réparer », pour reprendre le modèle d'intervention de Gilles Delisle.

Troisième partie : Ce que ce mémoire et sa présentation m'évoquent après coup…

Au fil de l'écriture, quelques pensées et ressentis…

Je suis contente de m'exprimer dans cette partie, car c'est comme un journal de ce travail d'écriture que je commence ici, et j'aime l'idée que je puisse continuer à y être consciente de ce qui ce passe pour moi, tout en écrivant…

Tout d'abord, j'observe avoir été bloquée dans mon écriture entre la partie personnelle et la partie professionnelle. J'y reconnais la répétition d'un mécanisme fréquent chez moi avec une introjection du type « je n'ai pas assez d'expérience en coaching pour avoir le droit de témoigner de ce travail ». Depuis longtemps, je me freine dans mes activités et dans ce que j'ose, en raison de ce type de pensée. Je suis affligée, en effet, du syndrome de l'imposteur (André & Lelord, p 42). Il s'agit là de la croyance que je ne serai jamais assez à la hauteur de la tâche que j'estime qui m'incombe, qu'on risque de s'en rendre compte à tout moment et que les conséquences en seraient terribles ! J'arrive à en rire aujourd'hui et à me dire que jusqu'à ma fin, je poursuivrai l'envie d'être plus vieille et plus mûre que ce que je suis. J'ai cependant accepté ce petit passage à vide dans mon travail d'écriture, en prenant comme tel ce qui était. Cette acceptation est nouvelle pour moi et c'est la Gestalt, qui me l'a apportée. Le blocage s'est résolu de lui-même, après quelque temps, sans effort.

En rédigeant la partie concernant mon exercice de coach, je suis vraiment frappée de l'écho que présentent en moi beaucoup des situations rencontrées par mes clients managers. N'ai-je pu les aider que parce que j'ai traversé moi aussi dans ma vie professionnelle les mêmes écueils et ne suis-je pas en train de les influencer qu'à travers le prisme de mon expérience, provoquant, en pensant bien faire, de nouvelles introjections négatives pour eux ? Ai-je assez de recul sur ce que je mets en jeu dans la relation, pour être au plus juste de leurs besoins, sans leur imposer ce qui a été bon pour moi… ? [12]

Je réalise en écrivant cette partie, et cela suscite à la fois un peu d'anxiété mobilisatrice et un sentiment de responsabilité, toute l'importance de la supervision.

C'est d'ailleurs drôle que je n'ai pas décrit plus ce lieu plus tôt dans le corps du texte, alors que cela fait partie de mes outils de base en coaching. Pour préciser ultimement les choses, je suis supervisée en groupe dans l'école, où je me suis formée au coaching (International Mozaïk). Une fois par mois, nous nous retrouvons, parfois les mêmes personnes, parfois de nouvelles. Nous amenons nos situations que l'on travaille à partir de nos demandes précises, avec une approche systémique et une ouverture à la créativité, totalement compatible avec ce que je fais en Gestalt, même si mes pairs sont PNListes, transactionnalistes ou sans obédience particulière.

Autre remarque au fil de l'écriture, je note que j'ai écrit tardivement la partie concernant ma posture de Gestalt-praticien, comme si ce travail d'assimilation sous l'égide de la fonction personnalité n'étant pas terminé, je ne pouvais déjà en parler. En disant cela, je vois repointer mon idéal de perfection, qui voudrait

que je sois avant d'avoir été !

On est vendredi, c'est déjà la fin d'après midi, je viens de recenser ce qu'il me reste à écrire, avant de partir demain pour Verderonne, où je présente mon travail à mes camarades : trop, beaucoup trop de choses restant à achever ! Merci la Gestalt, je peux enfin envisager, sans me morfondre et me flageller, de réaliser quelque chose d'imparfait, d'inachevé, à savoir présenter mon mémoire sans l'avoir terminé. Je vais légère à cette présentation, même si cela me fait un drôle d'effet de ne pouvoir répondre à l'invitation d'une personne de mon groupe de pairs à préparer un cas de « plein contact » à exposer si on m'en faisait la demande, car j'ai un blanc…

Après la présentation à ma promotion de la FEV 20…

On est maintenant dimanche soir. J'ai présenté mon mémoire à certains de mes camarades aujourd'hui. Je suis contente de mon travail, de m'être investie dans la préparation de cette présentation et qu'elle se soit déroulée dans le plein contact et l'interaction avec le groupe.

Je suis satisfaite d'avoir aidé à clarifier des choses sur le coaching à certaines personnes [13] et je suis heureuse d'avoir pu assimiler et goûter pleinement leurs témoignages de satisfaction. Cette bonne expérience me donne de l'énergie pour finir la rédaction de ce mémoire et j'ai hâte de retrouver mon ordinateur !

Nous sommes maintenant mercredi de la même semaine, je rentre de séminaire avec Daniel Grosjean et je suis marquée par deux expériences faites pendant ces deux jours avec lui. J'ai pu coaché une camarade de promo de la FEV avec un outil de PNL, me montrant ainsi tranquillement dans une autre facette de mon « être coach ». Et, j'ai trouvé en Daniel Grosjean une invitation à développer la cinquième dimension du pentagramme de Ginger, à savoir la spiritualité, en jachère chez moi. Cela augure du début d'un nouveau chemin, qui va continuer d'enrichir ma pratique de Gestalt-coach…

Arrive maintenant le temps où il va falloir mettre un point final à ce travail de mémoire. Cela n'est pas facile pour moi, car j'ai cheminé avec ce travail pendant quelques mois et en le relisant, la perfectionniste que je suis trouve toujours un point à remanier, une formule à alléger, une précision à apporter. Il me faut doucement accepter de me séparer de mon travail, tolérer que ce mémoire soit à la fois une part de moi (qui parle de moi) et vive aussi maintenant une autre vie, séparé de moi, plongé dans le monde, lu et apprécié peut-être, critiqué aussi…

Cette expérience d'écriture m'a été agréable, et j'espère qu'il en aura été de même pour mes lecteurs. J'ai essayé d'écrire comme un reflet de la coach que je suis et qui est encore en train d'advenir chaque jour, prenant mon temps pour laisser émerger les figures du fond indistinct de mes pensées, tolérante à des ruptures de rythme d'élaboration et d'écriture et dans le plaisir de ce qui advenait, presque sans que je le décide ou le contrôle, dans la fluidité et la surprise.

Paris, le 11 février 2002

Post-scriptum : nous sommes le 8 juillet et je viens de reprendre les dernières remarques de Péan Rebetez

suite à sa lecture de ce mémoire, je me bats contre l'envie de rajouter ou modifier encore des choses, fichue contrainte de perfection. Il faut savoir dire et écrire FIN !

BIBLIOGRAPHIE

- E. Albert, J. L. Emery, *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !*, Les éditions d'organisation, 1999

- E. Albert, D. Nguyen Nhon, *N'obéissez plus !*, Les éditions d'organisation, 2001

- C. André, F. Lelord, *L'estime de soi*, Odile Jacob, 1999

- M. Buber, *Le Je et le Tu*, Edition Aubier, 1992

- M. Burke, *Valeurs féminines, le pouvoir demain*, Le village mondial, 1998

- F. Caby, *Le coaching*, Editions De Vecchi, 2002

- A. Ehrenberg, *La fatigue d'être soi*, Odile Jacob, 1998

- S. Féliculis, *Etude du syndrome d'épuisement professionnel et des facteurs associés auprès d'une population de puéricultrices de PMI*, Mémoire de DEA de psychologie clinique, pathologique et psychanalytique, Université René Descartes, Paris, 1996-1997

- S. Féliculis, *Pratiques d'évaluation du changement en coaching individualisé : enquête, questions et mise en perspective*, in Pratiques psychologiques, 2000, 2, 33-47

- S. Ginger, en collaboration avec A. Ginger, *La Gestalt – Une thérapie du contact*, Hommes et groupes éditeurs, 5e édition, 1994

- C. Higy Lang, C. Gellman, *Le coaching*, Editions d'organisation, 2000

- M. F. Hirigoyen, *Malaise dans le travail*, Syros, 2001

- E. Kübler Ross, *La mort, dernière étape de la croissance*, Québec Loisir, Québec, 1974

- J. P. Le Goff, *Les illusions du management*, La découverte, 2000

- J. A. Malarewicz, *Systémique et entreprise*, Village mondial, 2000

- Y. Noah, *Secrets, etc.…*, Plon, 1997

- F. S. Perls, *Le moi, la faim, l'agressivité*, Edition Tchou, Collection Le corps à vivre, 1978

- N. K. Salathé, *Psychothérapie existentielle – Une perspective gestaltiste*, Publication de l' IPGE, Genève, 1995

---

[1] Afin de ne pas alourdir mon propos, on se rapportera à une définition détaillée du coaching dans la deuxième partie. Notons ici qu'il s'agit d'une pratique d'accompagnement individuel visant le changement à partir d'objectifs professionnels.

[2] Afin de ne pas alourdir le texte, les références bibliographiques des ouvrages sont citées en fin de mémoire.

[3] Le modèle initial concerne la psychothérapie et regroupe Reproduction, Reconnaissance et Réparation. Il

pourrait tout aussi bien s'appliquer au travail réalisé en coaching, avec comme dernier terme Réaménagement par exemple : *« il va de soi que la finalité de la relation thérapeutique n'est certes pas la reproduction des impasses du client. Mais ce n'est pas non plus la simple reconnaissance de ces impasses. La destination de l'itinéraire thérapeutique, c'est la réparation »*. G. Delisle, *De la relation clinique à la relation thérapeutique*, Revue de la SFG, n°8, 1995

[4] Cette partie s'inspire librement d'un article que j'ai proposé à la rédaction du Journal des Psychologues

[5] Là où, en revanche, le coaching est limitatif par rapport à la conception systémique sous-jacente à la Gestalt, c'est dans la mesure où il s'occupe QUE du champ professionnel. Evidemment, l'organisme est le même au travail et en dehors. On pourrait dire alors, pour atténuer cette divergence, qu'il s'agit dans le coaching d'éclairer plus spécifiquement les figures exprimées dans le cadre professionnel.

[6] Ce processus de désidéalisation est d'ailleurs identifié comme une des sources de « burnout » ou épuisement professionnel (Cf. Féliculis, 1996-97, p 7-8).

[7] J'ai observé avec intérêt que plusieurs de mes clients en coaching avaient suivi une psychothérapie, cependant je ne peux en inférer une règle générale pour d'autres coaches. Quand un client est familier du travail sur soi, cela me donne alors un plus grand confort d'intervention. En effet, je peux plus facilement marquer certaines limites. C'est le cas, quand le client a tendance à faire des liens trop poussés avec sa problématique personnelle. Ou bien, quand on a touché quelque chose qui peut mériter des développements plus approfondis et que le client est encore en psychothérapie, il peut retravailler le thème avec son thérapeute. Cela fut le cas avec Adèle qui me dit ce jour-là qu'elle retravaillerait la séance en question avec son thérapeute.

[8] On retrouve aussi ici la conceptualisation psychanalytique de l'espace transitionnel de Winnicott, dont Ginger a pu rappeler qu'il était proche de nombreux aspects de la Gestalt. Cf. D. Winnicott., Objets transitionnels et phénomènes transitionnels (1953), 7-39, in *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Gallimard, 1975

[9] Je participe à une supervision mensuelle collective chez International Mozaïk, école où je me suis formée au coaching. Le groupe est animé par une consultante formée à l'approche systémique et il se compose de consultants de diverses obédiences théoriques et méthodologiques.

[10] On peut lire avec profit les interviews de dix neuf coaches dans l'ouvrage de François Caby sur ce sujet. Selon la majorité d'entre eux, la limite entre coaching et psychothérapie serait simple. Je pose l'hypothèse que ce type de propos recèle une dénégation, voire un déni de la complexité de certains éléments de cette limite entre les deux types d'interventions (caractère transférentiel et contre-transférentiel de la relation , par exemple).

[11] J'ai été bénévole de l'association Maux pour Maux au Travail s'occupant de victimes de harcèlement moral et je reçois dans mon activité de thérapeute des personnes, elles aussi, victimes à plus d'un titre du monde du travail. Cela me permet d'éviter d'idéaliser les effets du coaching dans le monde du travail.

[12] Un lecteur avisé me fait remarquer que ces questions-là redisent la même chose que le syndrome de l'imposteur, c'est dire l'importance de ce phénomène chez moi !

[13] Je mets en annexe un petit texte sur le coaching que j'ai remis à cette présentation, qui reprend des idées clefs évoquées dans le corps de ce mémoire, mais présentées différemment.