

Plaidoyer pour le coach coaché

Le rôle de la supervision

La relation entre le coach et son client a un impact sur le travail accompli. Comment faire en sorte que ce travail soit utile et constructif ? La nécessaire prise de recul passe par une « supervision », c'est-à-dire par un accompagnement avec une tierce personne, coach ou thérapeute elle-même.

JEAN-PHILIPPE TARD

Psychologue conseil, professeur consultant à E.M.LYON

Une problématique issue de ma pratique de coach

Je commencerai par un constat assez simple : Il y a des clients avec qui le courant passe bien, avec lesquels j'ai l'impression en tant que coach de faire un travail utile, constructif, et d'autres avec lesquels la relation est moins bonne, moins productive, moins satisfaisante.

Simple question de feeling, de « fit » entre les caractéristiques du client et celles du coach ? Et si cette apparente évidence cachait en fait des problématiques plus complexes, plus inconscientes, qui nécessiteraient de se poser en tant que coach une série de questions plus radicales :

- Certains clients déclencherait-ils chez le coach la mise en œuvre de toutes ses ressources, et d'autres non ?
- Le client peut-il parfois « inhiber » les capacités d'action de son coach ?
- Certaines questions posées par le client pourraient-elles réveiller les problématiques propres du coach, problématiques qui viendraient interférer dans la relation ?
- Pourrait-il se jouer des choses de l'ordre de ce que les psychothérapeutes de tendance psychanalytiques connaissent bien et appellent « transfert » / « contre transfert ».
- Cela pourrait-il expliquer ces conséquences en terme d'efficacité de l'action et ces mécanismes de plaisir / déplaisir du coach ?

La réponse à ces questions, que vous imaginez déjà de ma part, positive, en amène une série d'autres :

- Comment le coach peut-il prendre conscience de ces processus et y rester vigilant ?
- Peut-il mettre en travail les questions que ces processus soulèvent, et comment ?
- Le coach doit-il, a-t-il besoin de se faire superviser ?
- La supervision constitue-t-elle une des caractéristiques fondamentales du coaching ?

La littérature sur le coaching passe mystérieusement toutes ces questions sous silence. Comme si le coach était un être parfait, sans questionnement personnel et problématiques internes, ou un observateur neutre et extérieur, nullement « impacté » par la relation qu'il vit avec son client.

A contrario, la plupart des processus de certification de coach, celui de la Société Française de Coaching en tête, indiquent l'existence d'un lieu de supervision comme critère essentiel.

Il m'a donc paru intéressant de me pencher sur certaines de ces questions (les traiter toutes dépasserait le cadre de cet article). Je focaliserai mon propos sur la question de l'impact émotionnel pour le coach de la relation avec son client, du retentissement de cet impact dans le travail mené, et je mettrai en évidence l'intérêt majeur d'un processus de supervision dans ce métier.

Le coaching : une place particulière dans la palette des modes d'intervention

Je souhaiterais tout d'abord préciser en quoi le coaching est pour moi une démarche qui a non seulement sa place dans la palette des modes d'intervention, mais qui travaille à un niveau spécifique.

Je définirai le coaching en le distinguant des autres modes d'intervention : le conseil propose des solutions, la formation permet de développer des capacités, le coaching aide une personne à trouver ou retrouver sa cohérence personnelle ».

Cette définition, qui n'interdit bien entendu à un praticien ni d'avoir des compétences dans les 3 domaines, ni de passer dans une même intervention de l'un à l'autre, permet de situer les enjeux essentiels.

“

*Un patient va voir
un thérapeute pour l'aider
à guérir les blessures
de son enfance,
alors qu'il ira voir un coach
pour lui permettre d'envisager
l'avenir plus sereinement.*

”

Le conseil : trouver des réponses à des problèmes

Un consultant est généralement un expert d'un domaine technique. Il a acquis ses compétences au travers d'une formation de départ, et surtout par son expérience accumulée. Il a été confronté à de nombreuses situations à résoudre. Il a donc un capital de solutions à sa disposition, qui lui permet de trouver une réponse aux problèmes qu'on lui soumet. Sa démarche consiste à puiser dans un réservoir d'idées (extérieures au client), pour lui faire des suggestions et enrichir sa réflexion.

Elle est donc conditionnée par sa capacité à réunir de nombreuses informations nouvelles.

Ce mode de travail amène bien sûr l'intervenant à se poser des questions sur la pertinence des solutions qu'il propose, et à être toujours à l'affût d'une nouvelle idée. Mais cela ne le remet pas en cause de manière profonde. Tout au plus peut-il ressentir un agacement devant telle ou telle personne, ou ne pas être d'accord avec la manière avec laquelle son client envisage la mise en œuvre de la solution proposée.

La formation : développer des compétences

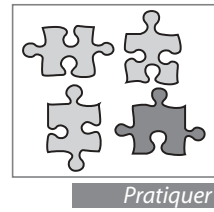
Une démarche formative consiste à accompagner une personne d'un niveau de maîtrise initiale d'une situation, à un niveau de maîtrise plus élevé. Cette démarche est dépendante de la compétence de l'intervenant à analyser le niveau initial, à définir avec son client le niveau final, et à trouver les bons outils pour le faire passer de l'un à l'autre.

Dans ce cas, les doutes, incertitudes ou remises en question de l'intervenant concernent ses capacités : Sait-il faire un diagnostic et pratiquer lui-même les méthodes qu'il est censé transférer à son client ? L'impact de l'intervention amène donc le formateur à se former, à développer lui-même ses compétences.

Le coaching : renforcer la cohérence interne d'une personne

Même s'il possède une large palette de modes d'intervention, et si son appellation elle-même est de plus en plus galvaudée, et finit par recouvrir des modes de travail très différents, je pense que le coach doit avoir un positionnement spécifique pour apporter une véritable valeur ajoutée. Son cœur de métier est, à mon sens, d'abord un travail sur la cohérence interne du client. Que cela signifie-t-il, et en quoi cela pose-t-il de manière aiguë la question de la supervision ?

Tous les praticiens que nous avons cités, consultants, formateurs, ou coaches, sont des accompagnateurs du changement. Mais chacun intervient à un niveau différent. Le consultant intervient sur le contexte dans lequel se trouve le client. Il l'aide à trouver et mettre en œuvre des changements dans ce contexte. Le formateur travaille sur le mode d'action et les capacités du client. Il lui permet de professionnaliser son action et de développer ses capacités.



Le coach intervient à un niveau plus profond : celui du système de valeurs et de croyances, et celui de la structure de l'identité de son client : Sur quelles valeurs celui-ci appuie-t-il son action, quelles sont ses convictions profondes, quelles sont les composantes internes qui l'agissent, comment ces éléments étayaient-ils son identité et interagissent-ils, comment ceux-ci peuvent-ils parfois manquer de cohérence et le retenir, le freiner, lui faire éprouver des sensations internes désagréables ?

Le changement piloté par le coach n'est plus alors une transformation, une modification, mais plutôt une « harmonisation », une « réorganisation », un « réaligement », voire ce que je ne sais nommer autrement qu'une « distillation » pour aider à retrouver « l'essence ».

Mais le coach n'est pas un thérapeute me direz-vous ? Non, car il y a deux différences majeures :

- la nature de la demande : On dit parfois qu'un patient va voir un thérapeute pour l'aider à guérir les blessures de son enfance, alors qu'il ira voir un coach pour lui permettre d'envisager l'avenir plus sereinement. C'est un peu caricatural, mais cela positionne clairement l'action du coach comme ancrée dans la vie professionnelle, avec une orientation vers le futur et vers l'opérationnalité. Les changements mis en œuvre doivent avoir un effet évaluable à court terme dans le contexte professionnel du coaché ;
- le contexte d'exercice : Le cadre de travail du coach est différent : lieu souvent imposé, durée globale de l'intervention plus courte, présence de contrats triangulaires liant le coach, le coaché, et l'entreprise, rapport de type client / fournisseur impliquant une relation plus indépendante et plus égalitaire qu'une relation thérapeute / patient.

Et pourtant, malgré ces différences, le coach et le thérapeute travaillent au même niveau, celui de la structure de l'identité, et sont donc soumis à l'impact de leur relation avec leur client.

L'impact émotionnel de l'intervention sur le coach

Faire « caisse de résonance » pour réussir l'intervention

On pense parfois que le professionnalisme d'un coach (ou d'un thérapeute d'ailleurs) dépend de la distance qu'il est capable de garder par rapport à son client. Cette

opinion est au mieux mal formulée, et au pire erronée. En effet, une relation d'accompagnement de qualité nécessite que le praticien active toutes ses ressources, et soit totalement présent, mentalement, mais également émotionnellement. C'est cette double implication qui lui permet de sentir vite, d'utiliser son intuition, et de raisonner en même temps.

Plus, il doit même « rentrer dans l'expérience subjective de son client » pour tester de l'intérieur telle ou telle structure et la comprendre.

“

On ne peut accompagner quelqu'un que sur des terrains qu'on a soi-même déjà explorés.

”

J'affirme donc que la qualité et la réussite de son intervention dépendent de sa capacité à se laisser impacter, à faire « caisse de résonance », c'est à dire de l'état de réceptivité qu'il est capable de manifester à toutes les informations qui lui parviennent du client, état qui se traduit entre autre par ce que Carl Rogers appelait « l'empathie », qui signifie étymologiquement « ressentir à l'intérieur de ».

Conserver cet état n'est pas facile, car il entraîne un double challenge :

- garder son discernement, sa justesse d'analyse ;
- se laisser toucher et mettre en travail les émotions éprouvées.

Ce double défi nécessite la mise en place d'un fonctionnement interne spécifique, associant attention externe et attention interne, qui consiste à pouvoir dans le même temps :

- Appréhender ce qui vient du client ;
- Ressentir ce qui naît à l'intérieur de soi ;
- Et réfléchir au processus que l'on pilote.

Si ce processus se développe avec la pratique, il n'en est pas moins difficile, et fait continuellement surgir des données impossibles à traiter en temps réel, et nécessitant donc une prise de recul ultérieure, une supervision.

Le contre-transfert : l'impact du client sur le coach

Qu'est ce qui nous amène, en tant que coach, à nous sentir attendri ou agressé par un client, à parfois ne pas vouloir aller plus loin dans les questions qu'il soulève, à pouvoir éprouver un malaise dans la relation... ?

Ces questions mettent en évidence le fait que la relation de coaching n'est pas un simple échange d'informations. Au-delà des mots, des attitudes, des silences, se rejoue une autre histoire, celle du client avec les figures d'autorité ou de soutien qu'il côtoie aujourd'hui, ou qu'il a pu rencontrer par le passé. Cette situation dans laquelle le client reporte (projette) sur son coach un sentiment refoulé (affection, hostilité...), qu'il peut ou qu'il a pu éprouver pour une autre personne, est ce que les psychanalystes appellent le transfert.

Par son intermédiaire, le client recrée dans la situation actuelle ce qu'il ne peut exprimer consciemment. Mais le symétrique existe également : Le coach réagit inconsciemment à ce transfert, et projette lui aussi des sentiments refoulés sur le client. C'est le contre-transfert.

Je laisserai de côté dans cet article la question du transfert pour me focaliser sur celle du contre-transfert : Se laisser impacter par son client met en route chez le coach des processus complexes, difficilement maîtrisables, et majoritairement inconscients.

Pour illustrer mon propos, je donnerai tout d'abord deux exemples.

Un client que je coache dans le cadre de son entreprise semble un peu réticent à mes propositions de méthodes de travail. Je ne le sens pas très impliqué, un peu en retrait. Ma première réaction est d'attribuer cela à une simple inquiétude de sa part, devant une démarche inconnue ou nouvelle pour lui.

Mais j'ai choisi d'aller plus loin et de travailler cette question avec mon superviseur. Je réalise alors que mon agacement devant sa réaction me

parle de ma propre carte du monde. Je ressens son refus comme un manque d'initiative, d'indépendance, voire même de liberté. Je projette en effet sur lui mes propres valeurs, et j'ai du mal à accepter l'idée qu'il ne les partage pas. Pire, j'ignore inconsciemment la situation qu'il vit, salarié d'une structure, dans laquelle il n'est pas totalement libre et dans laquelle il ne peut donc manifester le même engagement spontané que moi dans ce que je fais. Je suis alors agacé, cela ne me motive pas. J'ai dû alors revoir avec lui le cadre de notre contrat pour lui donner les garanties qu'il attendait sans doute, pour pouvoir s'investir dans ce coaching.

J'ai ressenti une sensation de malaise lors d'un rendez-vous récent alors qu'un client passait de l'autre côté de la table autour de laquelle nous étions installés pour me montrer un document et en discuter avec moi. Je me suis senti instantanément mal à l'aise, dans cette proximité inattendue. Ma première réaction a été de me dire qu'il était bien mal poli d'ainsi « rentrer dans ma bulle », sans m'en demander l'autorisation. Mais là encore, cette première réaction ne permet pas de tirer tout le parti de l'événement. Un travail autour de cette situation m'a permis de comprendre que cet homme a violé les règles tacites de proximité qui avaient cours dans ma famille, lorsque j'étais enfant et que j'attendais inconsciemment qu'il respecte en règles.

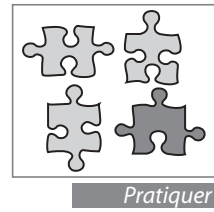
Une fois de telles problématiques mises à jour, il est évident que le coach y devient vigilant, et les perçoit en temps réel. Mais, il en surgit en permanence de nouvelles, qui doivent alors être mises en travail.

Les psychanalystes ont été les premiers à ressentir le besoin de cette prise de recul accompagnée. Il me semble qu'elle doit être également une nécessité pour le coach.

Les bénéfices d'une supervision

Comment peut-t-on travailler avec quelqu'un sur sa cohérence si l'on n'a pas fait le même travail sur soi ? Cette affirmation est souvent résumée par la phrase « *On ne peut accompagner quelqu'un que sur des terrains qu'on a déjà explorés soi-même* ».

Mais il est peut être suffisant de faire cela une fois, dans le cadre de sa formation de coach, et l'on serait définitivement préparé. Oui bien sûr, un premier « net-



toyage » est nécessaire, mais la cohérence personnelle évolue en permanence face aux événements de la vie. La mise à plat de ses propres valeurs, croyances, de la source de ses limites personnelles, ne peut être terminée une fois pour toutes. C'est un travail permanent de remise à plat.

La supervision fait partie intégrante de la prise en main progressive de son métier par un psychothérapeute. Cela me semble encore plus nécessaire pour un coach qui vient généralement d'une autre profession, technique, qui s'est formé, plus ou moins rapidement, à ce nouveau métier, et qui n'y consacre pas nécessairement la totalité de son temps.

S'il ne veut pas vivre l'impact émotionnel comme un handicap, mais au contraire en profiter pour mieux comprendre son propre mode de fonctionnement, la supervision va lui permettre d'explorer le versant « contre-transférentiel » de la relation, et de tirer des leçons des émotions qui surgissent. Mais cela n'a pas que le mérite de l'aider à mieux se connaître. Elles lui permettent aussi de remettre en cause le caractère automatique de tel ou tel de ses comportements, d'acquiescer de la liberté par rapport à ceux-ci, d'introduire le choix de faire ou ne pas faire, parce qu'il sait qu'il n'est plus le jouet d'un mécanisme inconscient.

La prise de conscience de ce qui se joue dans la relation, impact de l'émotion du coaché sur le coach, projection du coach sur le coaché, peut être une extraordinaire ouverture pour permettre au coach de progresser.

La supervision : où, quand, comment ?

Je définirai la supervision comme une prise de recul sur son travail, en temps différé, avec un tiers.

A mon avis trois formes de supervision peuvent exister :

- seul, tout d'abord, après coup. C'est contraire à ma définition, mais reconnaissons qu'il est très fréquent qu'une intervention continue à « travailler » après le rendez-vous, de manière consciente (je me demande si...), mais aussi dans les rêves. C'est une première manière de prendre du recul ;
- avec des collègues coaches eux-mêmes, dans le cadre d'un groupe de travail de type « analyse de la pratique », que l'on pourrait également appeler « intervision » pour insister sur son aspect égalitaire, et qui peut être piloté par un superviseur ;
- avec un coach plus expérimenté, ou un thérapeute.

L'intervision présente l'avantage de cumuler le travail d'accès à la conscience de ses propres problématiques internes avec un échange de pratiques toujours enrichissant.

La supervision permet d'aller plus loin, en particulier dans l'appréhension de son propre fonctionnement.

Signalons enfin une dernière forme, sans doute ultime, de la supervision. C'est lorsque le coach a « intériorisé » les réflexes de questionnement interne qu'il a pratiqués en supervision. Il a alors à sa disposition une sorte de « monitoring interne » qui lui permet d'identifier en temps réel la plupart des émotions qui surgissent en lui (du moins tant qu'aucune situation inconnue ne se présente). C'est sans doute alors qu'il devient capable de superviser d'autres coaches.

Mais dès que la situation devient critique, met en difficulté, ou soulève des questions dont on n'arrive pas à sortir, le recours à un tiers redevient essentiel. Un indicateur parmi d'autres me semble révélateur de la nécessité d'appel à un superviseur : la répétition de problématiques identiques : « *Cela fait 3 fois qu'un client pousse ma patience à bout..., j'ai deux clients qui viennent d'arrêter le travail en plein milieu d'une démarche...* ».

Cette répétition est sans doute le signe que quelque chose se joue, que je ne perçois pas consciemment, mais qui est significatif d'un point de blocage, d'un nœud, d'une situation limite.

Qui peut superviser ?

D'une manière générale, je dirais que le superviseur doit avoir une vision plus globale que la personne avec laquelle il travaille, vision qui lui permet de faire des « zooms avant et arrière » successifs. En physique, on dirait qu'il doit avoir un « degré de liberté » supplémentaire. C'est à dire qu'il doit pouvoir lire ce qui se passe en temps réel, faire des liens entre les problèmes que lui soumet la personne qu'il supervise et ses caractéristiques personnelles, alors que celui-ci est le « nez collé sur le problème ». Il doit être un spécialiste non pas de la relation managériale (comme c'est souvent le cas du coach), mais de la relation de coaching, donc de la relation d'aide ou d'accompagnement.

De toute évidence, le « degré de liberté » supplémentaire que nécessite cette compétence impose une expérience importante du coaching, et des compétences qui font du superviseur un véritable thérapeute, s'il n'en a pas l'étiquette officielle.

Avec quelle fréquence ?

Faisons l'hypothèse que le coach a fait un important travail de mise à plat de sa structure personnelle lors de sa formation. La supervision est donc une action « d'entretien ». Il n'y a logiquement pas d'urgence. Par expérience un ou deux rendez-vous mensuels sont suffisants pour traiter en temps réel tout ce qui se présente dans le travail du coach et qui lui pose question.

Les interventions de coaching : un gigantesque gisement de productivité

La supervision, loin d'être seulement un critère de certification du coach, me semble être un formidable outil de progrès, qui permet au coach de développer la pertinence de son action à mesure qu'il clarifie ses propres problématiques internes.

J'ai centré mon propos dans cet article sur l'impact émotionnel de la relation sur le coach, et sur le décodage des mécanismes du contre-transfert. L'analyse du transfert me semble être l'étape future sur laquelle nous devrions réfléchir en tant que coach.

Les psychanalystes nous rappellent en effet qu'il est pour eux une source majeure d'information : C'est en mettant en travail les éléments caractéristiques de la relation patient / thérapeute qu'ils permettent au client de remonter aux sources inconscientes de ses émotions. N'y a-t-il pas là une formidable matière à exploiter ?

Ce mécanisme, si nous nous y penchions, nous permettrait par exemple, en décodant les caractéristiques de la relation client / coach, de mieux comprendre celles de la relation entre le client et son entourage professionnel (patron, subordonnés...). Il y a là, sans aucun doute, un gigantesque « gisement de productivité » de nos interventions.

J.-P.T.

Le coach indiscret !

Le Bétisier

Dans cette entreprise internationale, le dirigeant d'une grosse filiale a rencontré un coach avec lequel il a commencé quelques entretiens. Ce travail lui a semblé intéressant par le soutien qu'il lui apporte et par les questions qu'il l'amène à se poser. Très rapidement, le dirigeant évoque le fait que ses adjoints pourraient être intéressés par la même approche et demande au coach s'il serait d'accord pour aider aussi les membres de son comité de direction : le coach accepte.

Le dirigeant annonce à ses adjoints qu'ils vont bénéficier d'un coaching avec Monsieur M. et qu'il verront combien c'est intéressant. Il ajoute même que le coaching est libre et confidentiel, mais qu'il est bien certain qu'ils comprendront tous l'importance qu'il attache à ce qu'ils s'engagent sincèrement dans cette démarche qui les fera tous progresser.

Peu enthousiasmés, les directeurs acceptent de rencontrer le coach et ils s'aperçoivent assez vite que des informations données dans le cadre du coaching sont revenues aux oreilles du dirigeant : la confidentialité n'était pas pour lui ! Plusieurs d'entre eux décident de dire lors de leur séance suivante qu'ils se posent beaucoup de questions sur leur avenir et celui de la société, qu'ils sont prêts à quitter l'entreprise, et qu'ils ont déjà eu des propositions intéressantes. Le lendemain, le PDG se précipite, furieux, chez le DRH en lui reprochant de ne pas savoir que des directeurs sont en train de partir et lui ordonnant de voir... ceux qui avaient monté l'opération. Le DRH, qui avait de bonnes relations avec ses homologues, va les voir en leur demandant ce qui se passe et apprend la ruse. Il en informe le PDG : tout coaching a immédiatement cessé sans que personne n'en parle plus !

Accepter de coacher plusieurs personnes de la même entreprise, liées par des relations de travail, et surtout des relations hiérarchiques, est le plus souvent une erreur, car les enjeux de réalité viennent se mêler au travail de coaching et perturber la nécessaire neutralité du coach. Le faire en assurant un feed back de ce type au dirigeant, relève de la faute professionnelle !