

Daniel Chernet

Coacher avec l'analyse transactionnelle

Sous la direction de
François Delivré

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54267-7

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Chapitre 2

Créer une relation de coaching au bénéfice du client

Dans ce chapitre, nous verrons comment créer une relation de coaching au bénéfice du client, au travers de la « philosophie humaniste » de l'AT et de trois concepts : les positions de vie, l'autonomie et le contrat. La relation de coaching et son efficacité reposent principalement sur la qualité d'être du coach et sur sa capacité à créer une relation permettant au client de s'extraire des jugements habituels internes ou reçus de son environnement pour aborder le changement dans une dynamique positive. La philosophie de l'analyse transactionnelle et le concept de « positions de vie » vont permettre au coach de trouver des points d'appui éthiques pour réfléchir à sa pratique. Le concept d'autonomie lui permettra de se projeter avec son client dans le futur attendu, d'identifier les manques actuels et les étapes à franchir au cours du coaching. Le contrat conduira à définir avec clarté les objectifs du coach et les méthodes d'intervention.

Le positionnement du coach



Julien est un coach qui a déjà réalisé plusieurs missions réussies. Lors d'une mission de coaching pour une entreprise pharmaceutique, il a le sentiment d'avoir été instrumentalisé par le donneur d'ordre, avec une intention cachée de montrer que : « Décidément, le coaché n'est pas à la hauteur », ou que : « Décidément, le coaching ne permet pas de débloquer les situations. » Le N + 1 insiste régulièrement pour obtenir des informations sur ce qui se passe en coaching. Il distille au coach des informations de première main sur les erreurs commises par le coaché. En supervision, Julien pointe sa difficulté à accepter que ce coaching ne soit pas valorisé par la hiérarchie de son coaché, malgré ses évidentes avancées. Il se sent remis en cause dans sa pratique et a des doutes sur sa légitimité. Dans ce cas, la réflexion du coach (menée avec son superviseur) pourra porter sur sa propre valeur inconditionnelle et sur l'acceptation de ses propres limites.

Comment comprendre cette situation ? Julien, comme régulièrement certains de nos clients, n'a pas une confiance suffisante en lui-même pour juger positivement son action et sa valeur. Dans ce cas, il n'a plus une conscience satisfaisante de son humanité. La « philosophie » de l'AT décrit un certain nombre de croyances permettant de créer des relations positives avec nos clients :

- chaque personne humaine a une valeur positive inconditionnelle ;
- chaque personne est capable de penser par elle-même, de définir ses propres objectifs, de savoir ce qui est utile ou non pour elle ;
- chaque personne a décidé, au cours de sa vie, de ses comportements, en relation avec son environnement, et peut donc « redécider » d'agir autrement, si ces comportements ne lui conviennent plus.

L'adhésion du coach à ces trois croyances fondamentales va le conduire à réfléchir à l'éthique de sa pratique et à préciser un

certain nombre de limites à ses interventions, limites protectrices pour le client. Quelques illustrations...

Chaque personne a une valeur positive inconditionnelle. Il s'agit pour le coach de ne pas faire de discrimination, de s'abstenir de tout jugement sur une personne du fait de son statut, de son appartenance, de son physique, de son organisation psychologique. En se positionnant à partir de ce principe, le coach va chercher les ressources de son client. Il va identifier ses problèmes non comme des éléments qui vont le constituer et le marquer à jamais, mais comme des difficultés à dépasser, signe de blocages dans la croissance ou de croyances limitantes. Il cherchera à comprendre le client avant de le juger, ou identifiera ses jugements et cherchera à comprendre le cadre de référence (la vision du monde) de son client, surtout s'il est éloigné du sien. Toujours pour répondre à ce principe, le coach va mettre en œuvre une attitude de protection de son client : il fixera un cadre de fonctionnement contractuel, adaptable, limité dans le temps, négocié. Il prendra soin de la relation, s'abstiendra d'abus financiers ou d'autres formes d'exploitation. Il sera vigilant sur le respect de la confidentialité.

Chaque personne est capable de penser par elle-même, de définir ses propres objectifs. Pour répondre à ce principe, le coach ne développe pas de projets pour la personne ; il est au service des objectifs du client, qu'il aide à clarifier. Lorsque les objectifs sont clairs, le contrat les précise et définit les modalités d'intervention, portant effet de l'engagement du coach à accompagner le client dans sa propre voie. Il sollicitera le feed-back du client pour mettre en place une relation à parité, et développera une attitude d'écoute et de permission pour permettre au client de prendre conscience de son potentiel, de ses ressources, de ses réussites. Le coach sera transparent sur son cadre de référence, sa pratique, ses sources d'inspiration ; il les expliquera à la demande du coaché ou du donneur d'ordre.

Chaque personne est capable de redécider de vivre sa vie différemment. Le coach, en référence à ce principe, aidera son client dans une vision positive de l'avenir, dans une vision du changement possible. Pour lui-même, il mènera une réflexion sur son implication dans la relation, analysera ses réussites et les difficultés rencontrées, et choisira un accompagnement thérapeutique pour résoudre ses propres difficultés identifiées ou apparues au cours des coachings.

Ces trois principes centraux permettent de réfléchir aux questions d'éthique ou de déontologie qui se posent au coach.

Le développement de l'autonomie du client



Noëlle est cadre d'exploitation dans une société de transport de personnes. Elle gère très bien son service, et est reconnue pour ses compétences en organisation. Elle est également chargée du développement de la qualité dans sa structure et, dans ce cadre, elle a développé plusieurs projets innovants permettant de créer des services nouveaux à la clientèle. Dans ces domaines, elle semble autonome. Pour mettre en place l'un des projets, elle a proposé aux chauffeurs un changement mineur dans l'organisation des roulements. Changement qu'ils ont accepté lors de plusieurs réunions de travail. Lors d'une réunion de direction, elle apprend par le responsable de l'atelier que les chauffeurs sont insatisfaits et n'apprécient pas du tout ce changement. Pour l'instant, nous ne nous intéresserons pas à l'intention du responsable de l'atelier lorsqu'il lui dit cela (cf. le paragraphe sur les jeux psychologiques), mais à l'attitude de Noëlle. Lorsqu'elle entend cette information, elle devient pâle, se crispe. Les présents notent qu'elle est fortement perturbée par cet événement. Lorsqu'elle prend la parole, sa voix est très faible, elle sourit à peine et dit qu'elle ne comprend pas cette injustice. À ce moment, elle n'est pas autonome, mais dans un fonctionnement réactif que l'on nommera « scénario*¹ » en analyse transactionnelle.

1. Le concept de scénario de vie est présenté au chapitre 7.

Pour le coach, une hypothèse possible est qu'elle reproduit une séquence comportementale liée à une injustice subie dans son enfance ; il n'ira pas creuser cet aspect des choses, mais sera vigilant à repérer les moments où il pourrait être tenté d'être injuste avec elle (par exemple en la jugeant, même en non-verbal, lorsqu'elle présente des difficultés vécues). Il va travailler avec l'Adulte de sa cliente en lui permettant d'analyser la situation, de mettre des mots sur et d'exprimer ses ressentis, de chercher à comprendre ce qui a pu se passer dans la situation d'aujourd'hui. Les concepts qu'il utilise pour comprendre la situation et agir sont le concept d'autonomie et le concept de position de vie.

L'*autonomie* est, pour les analystes transactionnels, la capacité d'une personne à utiliser trois compétences particulières : la conscience, la spontanéité et l'accès à l'intimité, auxquelles Carlo Moïso¹ ajoute l'inscription éthique de ses actions. Ces compétences sont acquises au fur et à mesure de notre chemin de croissance. Chacun dispose à tout moment d'une part d'autonomie et d'une part de fonctionnement réactif, c'est-à-dire relevant d'apprentissages anciens, faits en réaction à son environnement, non réactualisés et ne correspondant pas à la meilleure manière de tirer profit ou de résoudre la situation d'aujourd'hui.

La **conscience** est la caractéristique essentielle de l'autonomie. Elle se manifeste par la *conscience de nous-mêmes*, de nos capacités, de nos caractéristiques propres, de nos limites, de nos pensées, de nos comportements, de nos valeurs, de nos besoins et par la conscience des modes relationnels que nous mettons en œuvre. La conscience de nous-mêmes nous amène à nous percevoir comme un être unique, différent, à apprécier nos actes à la lumière de notre éthique personnelle, et non plus

1. Carlo Moïso est un analyste transactionnel et psychiatre italien, qui a reçu le prix Eric Berne pour ses travaux sur le transfert.

simplement en fonction de ce que notre environnement nous renvoie. La conscience intègre la *conscience de l'autre*, de ses capacités, de ses comportements, de ses réactions, de ses valeurs, de ses besoins, de ses attitudes, de sa manière de comprendre la situation, de sa manière de réagir à nos comportements, nos actions, nos messages. Elle conduit également à la *conscience de la situation*, des différents niveaux d'implication de nos actions, des contraintes ou des aides externes possibles, des facettes multiples de la situation, de son origine, de son développement probable. Lorsqu'un de nos clients développe sa conscience, il a une meilleure vision de la situation, de son implication dans cette situation, de ses limites d'actions, et il va mettre de l'énergie dans la résolution de ses difficultés.



Dans la situation décrite précédemment, Noëlle n'a pas une conscience complète de la situation. Par exemple, son coach pourrait l'aider à comprendre les enjeux des différents acteurs face au changement, l'origine des bruits de couloir, l'existence du jeu psychologique « Battez-vous », où un acteur donne des informations de première main conduisant deux autres protagonistes à se battre. Ces éléments permettent au coach, extérieur à la situation et donc disposant d'une conscience élargie, de définir des pistes pour aider Noëlle à changer de point de vue, et parvenir alors à gérer la situation.

La spontanéité est la capacité à utiliser le mode relationnel le plus en lien avec la situation, les objectifs de la relation, la personne. Elle comprend la capacité à exprimer dans toute leur richesse nos émotions, nos pensées, nos désirs et nos valeurs. La spontanéité est inverse à la réactivité, qui est une manière apprise de réagir aux situations, aux relations, aux rôles. Lorsqu'un client développe sa spontanéité, il est plus apte à utiliser les modes relationnels les mieux adaptés à la situation : il donnera des ordres clairs si la situation le nécessite, prendra soin des personnes et accordera de l'écoute si c'est

utile, saura partager des informations et faire de la place à ses émotions et à sa créativité.



Noëlle est spontanée lorsqu'elle est capable d'expliquer une première fois à un chauffeur en quoi son attitude n'est pas conforme à l'engagement qualité de son entreprise, puis si l'événement se reproduit lorsqu'elle est capable de plus de fermeté, de repositionner les limites et les interdits, sans violence verbale, avec la congruence (la concordance entre le ton de voix, l'attitude, les mots et le message) nécessaire.

L'**intimité** est la capacité à nous positionner dans la relation sans masque, à laisser apparaître (lorsque c'est acceptable dans l'environnement et utile pour la relation) nos émotions, nos désirs, nos frustrations, notre façon de comprendre le monde, tout ce qui constitue la richesse de notre être et de notre personnalité. Lorsque nos clients développent leur capacité à l'intimité, ils créent des relations plus fortes et plus riches en signes de reconnaissance (SDR), ils améliorent la connaissance que leurs collègues ou collaborateurs ont d'eux.



Noëlle a du mal à accéder à l'intimité (dans la mesure où l'intimité est utile et possible en entreprise, ce qui mériterait un long développement). Elle ne peut pas dire à ses collègues ou à son hiérarchique ce qu'elle ressent, combien elle souffre de la situation.



Marion est DRH dans une entreprise de la grande distribution. Formée à l'analyse transactionnelle, elle a fortement développé l'intimité dans son équipe. Lors de son départ en retraite, elle organise une prise de parole pour que chacun puisse dire ce qu'il ressent à propos de son départ. Ce moment d'intimité permet d'exprimer des joies et des colères restées enfouies, et de prendre vraiment conscience de la fin de la relation. À cette occasion, presque tous les membres de l'équipe ont exprimé des émotions sincères, liées au temps passé avec Marion dans le service.

L'**éthique**, vue comme une caractéristique, est la capacité à intégrer ses comportements, ses pensées, ses désirs dans un

cadre global de valeurs. Définir sa présence au monde, son investissement social constitue des axes de réflexion pour le coach.



En supervision, Julien a de nombreuses questions éthiques. Il termine régulièrement une séance en clarifiant ses positions, ses valeurs, les missions qu'il est prêt à accepter ou non, les limites entre le travail thérapeutique et le travail de coach. Lors d'une séance de supervision, il a travaillé sur la notion de « confort », qui est pour lui un élément important de la relation de coaching. Lors d'une autre séance, il a réfléchi au risque d'instrumentalisation dans une mission pour un syndicat professionnel.



Michel est responsable du laboratoire d'une entreprise agroalimentaire. Il vient en coaching personnel pour parler de sa difficulté à continuer à travailler dans l'entreprise où il est « obligé » de franciser des produits (ce sont des produits provenant d'Extrême-Orient qui repartent avec une étiquette « made in France »). Michel vit un conflit de valeurs avec son environnement et, bien que jeune diplômé – il travaille depuis un an dans l'entreprise –, il a « du mal » avec la situation.

La réponse du coach sera de permettre à Michel d'identifier ce conflit de valeurs au travers de questions sur ses valeurs qui lui font ressentir la situation comme problématique, de questions sur ce qui, selon lui, l'amène à ne pas agir, sur ses peurs. Puis de reconnaître le retentissement de la situation sur son moral, d'identifier des réponses possibles et d'en analyser les conséquences probables, le prix à payer. La conclusion de ce travail sera le choix de Michel de chercher un autre poste. En reconnaissant le prix à payer de chacune de ses actions, en reconnaissant sa peur et en trouvant des moyens de la dépasser, il évolue vers son autonomie.

Dans ma pratique, plus du tiers des cadres qui viennent en coaching vivent une « dissonance éthique », leurs valeurs se trouvant heurtées par les valeurs de l'entreprise. Cela se produit par exemple lorsqu'un cadre est amené à cautionner des actes délictueux, comme mentir sur une déclaration douanière, franciser des produits chinois, licencier une secrétaire après qu'elle a eu une aventure avec un dirigeant, fournir délibérément une prestation non conforme au cahier des charges,

maquiller un rapport d'expertise, avoir connaissance d'un abus de biens sociaux. Mais cela peut aussi se produire lorsqu'il est amené à agir en dehors de ses propres valeurs pour respecter les modes de fonctionnement de l'entreprise, comme respecter une procédure d'achat visant à choisir les entreprises les moins-disantes au détriment de la qualité, générer une communication interne non sincère, ne pas respecter les procédures internes de recrutement pour favoriser une personne « recommandée », faire pression sur les salariés pour un nouvel emploi du temps, soutenir le management par la peur, réaliser des licenciements en période de forte croissance, qui sont quelques-uns des cas que j'ai eus à connaître.

Dans cette situation, le coaché ne se reconnaît plus dans les valeurs mises en œuvre par l'organisme auquel il appartient. Il est pris dans un conflit interne entre son désir d'appartenance, sa loyauté à l'organisme et ses propres valeurs. Le malaise peut être profond, pouvant aller jusqu'à la dépression et l'inhibition de toute forme d'action. L'accompagnement consiste à mettre à jour les valeurs et les principes éthiques du coaché, à lui permettre de mettre le doigt sur cette dissonance, puis à l'aider à choisir la voie qui lui convient le mieux : nommer et chercher à faire changer la situation, « avaler la couleuvre », partir... Il est important pour lui qu'il retrouve une cohérence entre son engagement professionnel et ses propres valeurs, ou qu'il reconnaisse que le besoin économique ou sa peur dominent pour l'instant. Bien évidemment, le coach pourra avoir un avis sur ce qui est le mieux pour la personne... mais il n'orientera pas le travail dans cette direction, si ce n'est pas le choix du client.

La vision de l'autonomie de l'être humain n'est pas une version normative. Chacun a des désirs différents et peut les exprimer. Chacun peut privilégier des modes relationnels différents. Chacun peut s'inscrire dans un parcours professionnel fondamentalement différent : choisir (et non subir) de travailler en

groupe ou seul ; de diriger ou d'être dirigé ; d'être au service des autres ou d'être créateur... L'autonomie, c'est la capacité à faire ces choix, en fonction de l'« ici et maintenant », et non dans une logique de maintien d'anciens schémas de pensée, de ressentis ou de comportements, non en fidélité ou en réaction à nos parents ou nos éducateurs.

L'autonomie, c'est également la possibilité d'exprimer dans nos choix de vie, dans nos actions, dans nos décisions les caractéristiques propres qui nous constituent. Selon que nous soyons doués pour le piano ou le bûcheronnage, pour écouter ou pour parler, pour donner ou recevoir, pour créer ou appliquer... nous serons des êtres humains différents. Identifier nos propres caractéristiques est un élément du chemin vers la conscience, les mettre en œuvre est une étape du chemin vers la spontanéité. Être autonome, c'est encore être capable, à chaque moment de notre vie, d'évaluer l'action qui nous permettra d'être éthique, qui nous permettra d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, qui nous conduira à progresser... L'autonomie n'est pas une caractéristique qui peut être atteinte de manière définitive. Elle est plutôt à voir sous la forme d'un chemin offrant la possibilité de développer sa conscience et ses capacités relationnelles. Tendre vers l'autonomie est un processus de développement permanent et continu.

Pour le coach, l'acceptation de cette vision particulière de l'autonomie doit lui « interdire » de donner à son client des orientations de vie, il va intervenir sur ce que le client veut changer, ce qu'il identifie comme lui posant problème. En ce sens, un coach n'est pas un mentor. Le coach a pour souci permanent d'accompagner son client dans ce chemin d'autonomie, il est tout à fait possible d'expliquer le concept d'autonomie à un client et de lui demander de définir dans quelle capacité, dimension de sa vie, il souhaite progresser. C'est souvent un concept utile lorsque le coaching a été efficace et

que le client a résolu le problème particulier pour lequel il est venu. Une réflexion sur son autonomie dans son activité présente lui ouvre de nouvelles pistes de travail en lien avec sa demande précédente, tout en lui permettant de la positionner dans une réflexion plus large.

Parcours vers l'autonomie

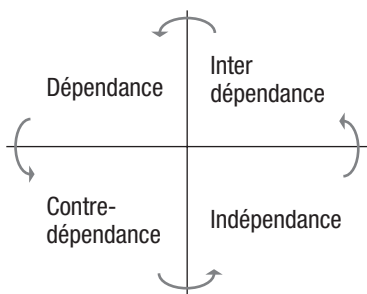


Véronique vient d'accepter le secrétariat général d'une coopérative de semences. Ingénieur agronome de formation, elle maîtrise totalement les processus de production et les éléments de la qualité. Mais elle est dépendante de son président, dès lors qu'il s'agit de préparer le conseil de surveillance de la coopérative, les réunions de bureau ; elle se sent également dépendante de son expert-comptable lorsqu'il s'agit de préparer son premier budget. Dans le même temps, elle se sentira aussi dépendante de son coach.

Dans cette situation, Véronique vit la première phase de son parcours vers l'autonomie, la phase de dépendance. Le coach pourra l'accompagner dans la mise en évidence de ses besoins spécifiques (clarté des consignes, des objectifs, aide à la demande, support lors des étapes importantes, informations sur les enjeux et le fonctionnement de l'entreprise...).

Katherine Symor¹ décrit, à propos de l'émancipation de groupes opprimés, le cycle de la dépendance qui explique comment l'on passe de la dépendance relationnelle à l'interdépendance ou autonomie au travers de quatre phases. Ce concept est utilisé pour présenter les phases de la croissance des enfants, celle des professionnels dans leurs activités, voire la relation d'un coaché avec le coach. Le concept de « cycle de l'autonomie » est très souvent utile en coaching, car il permet de donner du sens aux systèmes relationnels mis en place entre un cadre et son propre manager, ou entre un manager et les membres de son équipe.

1. Nola Katherine Symor, « Le cycle de la dépendance » in *Les Classiques de l'analyse transactionnelle* N° 3, Éditions d'Analyse transactionnelle (publication originale en anglais en 1977).



Le cycle de l'autonomie

Chacun de nos clients passe dans son poste par ces quatre phases. Lorsqu'il prend un nouveau poste, il est dépendant de son environnement pour comprendre les modes de fonctionnement, les processus, les modes relationnels, les aspects techniques de son activité. Par la suite, il devient contre-dépendant et va s'opposer, mais il aura toujours besoin d'aide pour maîtriser ses activités.



Après un an, Véronique traverse une difficulté relationnelle avec son président. Pendant toute la première partie de sa prise de fonction, elle a aimé la présence amicale et le soutien de celui-ci. Mais maintenant, elle commence à trouver sa présence pesante, elle s'oppose presque quotidiennement aux propositions qu'il lui fait.

La réponse du coach sera d'expliquer à Véronique le cycle de l'autonomie et les besoins spécifiques liés à cette étape, puis de lui permettre de trouver les moyens de négocier des modes de fonctionnement adaptés à ses besoins, avec, en particulier, la formalisation des temps de réunions, la définition d'ordres du jour précis.

Puis, il pourra accéder à l'indépendance. À cette phase, il sera capable de se débrouiller seul. Mais l'indépendance n'est pas l'autonomie ; l'indépendance est une phase du chemin vers l'autonomie.

À ce moment du cycle dans son activité professionnelle, notre client est persuadé de pouvoir se débrouiller seul, de réussir à atteindre ses objectifs seul, sans aide extérieure. Il fuit plus ou

moins le travail en équipe, il a du mal à écouter les idées proposées par les autres participants en réunion, il a du mal à rendre compte de son activité. Il ne perçoit pas la richesse de la différence, et la considère comme une limite à l'exercice de ses propres compétences.

Beaucoup d'intervenants – coachs, formateurs, consultants –, beaucoup de chefs d'entreprise ont développé une grande capacité d'indépendance. L'indépendance est souvent accompagnée d'une valorisation de son propre désir au détriment d'un bien commun ou d'une action d'équipe.



Yves est un commercial « de haut vol ». Il dirige une dizaine de commerciaux terrains dans le secteur de la bureautique. Il a une grande expérience du métier. Lorsqu'il accompagne un des commerciaux chez un client, il rencontre souvent la même difficulté. Il laisse le commercial démarrer l'entretien, mais bientôt, c'est plus fort que lui, il détecte les difficultés de la négociation, ne perçoit plus que ce qui ne va pas, les risques que l'affaire échoue et... prend la main, intervient, mène la négociation, signe le contrat. Il a conscience que son intervention n'est pas très aidante pour le commercial.

L'accompagnement en coaching va lui permettre de se positionner dans le développement des compétences de ses collaborateurs en comprenant le cycle de l'autonomie et les besoins propres à chaque phase. À la fin du coaching, Yves décrit comment il est maintenant capable de prendre conseil auprès de ses commerciaux, de leur demander des options pour améliorer les services et les méthodes. Il est passé à la phase de l'interdépendance.

L'autonomie, ou interdépendance, se traduira par la capacité du client à accepter ses propres limites et à rechercher des soutiens, des appuis, des aides extérieures pour aller plus loin à deux que tout seul. Elle se traduira par des offres d'aide, l'acceptation de la différence de perception de la réalité, l'acceptation de la confrontation (c'est-à-dire, d'une manière contractuelle, de pointer à la personne ce qui n'est pas cohérent entre son discours et ses actes), l'acceptation de la nécessité de négocier face aux désirs différents de chacun, l'accepta-

tion de la possibilité de laisser faire des erreurs à quelqu'un pour qu'il cherche sa propre voie.



Éric est formateur indépendant. Il a exercé une profession salariée et gardé des contacts avec son ancien employeur qui continue à lui confier des actions de formation. Dans le cadre d'un coaching, dont l'objectif est de lui permettre de dégager une stratégie de positionnement, il décrit comment les relations avec ce client sont tendues : il ne se sent pas reconnu, il a l'impression de toujours faire des choses anciennes, qu'on ne lui confie pas d'actions qui pourraient lui permettre de montrer son évolution.

La réponse du coach consiste à aider Éric à identifier son passage par une phase de contre-dépendance, et à trouver des stratégies permettant de créer une relation nouvelle avec ce client : par exemple, prendre le temps de l'inviter au restaurant pour lui faire part de son évolution, le remercier pour l'aide accordée jusqu'à présent, l'écouter sur les évolutions de son projet d'entreprise, lui proposer de nouvelles manières de travailler.

La flèche sur le schéma de l'autonomie montre que lorsque l'on atteint l'interdépendance, le chemin reprend avec de nouvelles zones de dépendance, de nouvelles étapes à vivre.

L'autonomie n'est pas l'atteinte de la perfection. L'autonomie correspond à vivre le mieux possible, en se servant de ses compétences personnelles.



Évelyne est architecte. Elle est rigoureuse, portée sur les détails, le travail, elle est très exigeante pour elle-même comme envers ses collaborateurs. Avec elle, la notion de « travail parfait » n'est pas un vain mot. Ses inclinations, son tempérament lui permettent de réaliser des aménagements de bureaux de très haut de gamme. Luxe, confort et ergonomie donnent une ambiance idéale pour les sièges sociaux des banques.

L'autonomie n'est pas l'absence de difficultés. C'est avoir la capacité de traiter les difficultés avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Les difficultés (les souffrances dans le domaine privé) sont inhérentes à la vie, à ses mouvements, à ses rapides, ses tumultes. L'autonomie, c'est la capacité à prendre en compte la difficulté, à en faire un projet de progrès, à en tirer profit, à l'intégrer comme un élément de son histoire de vie.



Isabelle est directrice d'une école privée. Son mentor dans l'établissement, un jésuite d'un grand charisme, vient de décéder dans un accident d'avion. Elle se sent d'abord désespérée, puis, après avoir eu envie de donner sa démission, elle comprend qu'elle peut continuer dans l'établissement à développer des actions en relation avec les valeurs de cette personne et les siennes propres. Sa tristesse est réelle, tout en la reconnaissant elle continue à agir.

L'autonomie n'est pas la certitude. Chacun construit sa propre représentation de la réalité, celle-ci est propre à l'individu, et cela n'a donc pas de sens de la définir comme bonne pour les autres personnes. Ce que chacun découvre dans son chemin vers l'autonomie, ce qu'il en fait, pense, la manière dont il se représente la vie et sa place dans le monde, n'a de valeur que pour lui-même. Vouloir faire de ses pensées et de ses certitudes une règle absolue est un leurre.

L'autonomie conduit à la compréhension que toute règle, toute définition du monde, toute relation n'a de valeur que dans le partage, l'atteinte d'objectifs communs, la discussion, la création de communautés humaines. De nombreuses situations de coaching sont propices à une exploration de la vision de l'autonomie du client : plaintes concernant la motivation, désir de changement d'orientation professionnelle, souhait de rétablir des priorités de vie. Dans ces diverses situations, le client tire profit du fait d'imaginer comment sera son futur « plus autonome ».

Le cycle de la dépendance dans la relation de coaching

Dans la relation entre le coach et le coaché, il est régulièrement possible d'observer le passage du client au travers de ces différentes phases (dans un coaching assez long, par exemple de dix séances). Le client arrive avec une problématique particulière à traiter et se sent dépendant du coach pour sa résolution. Il va mettre scrupuleusement en œuvre toutes les actions définies

dans la séance, remercier le coach de l'efficacité de son travail, être très attentif à tout ce que le coach peut dire. L'étape suivante (contre-dépendance) sera repérable par les changements de dates imposés par le client, sa difficulté à être disponible, le fait qu'il ne mènera pas à bien les actions décidées en séance. Cette phase est essentielle pour le client ; il va trouver, petit à petit, l'énergie nécessaire pour « se débrouiller seul ». La troisième phase sera plus ou moins facile à vivre pour le coach, car son client risque d'arriver en séance avec une phrase du type : « Tout va bien en ce moment, je me débrouille bien. »

La compréhension de l'existence de ce cycle permet au coach d'adapter ses réponses à la phase du cycle vécue par son client. Dans la dépendance, il est attentif à ne pas faire plus de 50 % du travail, le risque de « prise en charge » étant important. Dans la phase de contre-dépendance, il accepte les « oui, mais » de son client, il lui fait exprimer ses besoins, il travaille sur ses illusions, le conforte dans les prises de position positives. Dans la phase d'indépendance, il va conforter les nouveaux modes de fonctionnement positifs décrits par son client.

La clarification de la demande et du contrat

« Le contrat et la relation contractuelle sont des instruments privilégiés dans l'entretien [...], dans la mesure où ils mettent en place des modalités d'intervention qui potentialisent la relation en en préservant le caractère bilatéral, dans le respect de la compétence et des besoins de chacun.

Rossella Pedone¹

1. Rosella Pedone, « Contrat et relations contractuelle lors du premier entretien de conseil avec les parents », *Actualités en analyse transactionnelle*, 2005.

L'analyse transactionnelle est un mode d'intervention contractuel entre les personnes (coach-coaché ; coach-coaché-entreprise d'appartenance). Le contrat a pour vocation de permettre une application pratique de la philosophie de l'AT. Dans ce cadre, un contrat est « *un engagement bilatéral explicite en vue de réaliser une action bien définie* ». Établir un contrat est généralement une des premières actions du coach avec son client. Le contrat consiste à déterminer ensemble les objectifs du coaching et les modalités de son déroulement. C'est certainement le concept le plus utile au coach pour lui éviter de se promener dans les terres inconnues ou mouvantes de l'accompagnement et de la thérapie sans filet. L'intérêt central du contrat, dans l'ensemble de ses usages, est de permettre d'éviter les jeux psychologiques qui peuvent naître de l'absence de clarification des objectifs ou des rôles respectifs et limites de chacun des acteurs.

L'importance accordée au contrat par la plupart des coaches permet également de montrer un modèle de fonctionnement respectueux des individus, qui pourra être utilisé par le coaché dans ses relations avec son propre environnement de travail. Il pourra reproduire cette technique avec ses collaborateurs, ou demander à son N + 1 de clarifier les contrats qui les lient. La définition du contrat élimine par la suite de nombreux conflits ou jeux psychologiques. Le contrat détermine en grande partie une relation de coaching équilibrée, où le coaché a un rôle aussi central que le coach, évitant ainsi les risques de manipulation et la dépendance relationnelle. Le contrat précise qui sont les partenaires, ce qu'ils vont faire ensemble, la durée de leur engagement, les limites de l'accompagnement, les résultats attendus du coaching, le bénéfice attendu par le client (notez la nuance : les résultats externes sont mesurables, le bénéfice que le client en retire n'appartient qu'à lui).

Le contrat simple, bilatéral, est employé dans les cas suivants : coaching de dirigeants, coaching financé par le client, coaching financé par l'entreprise dans le cadre d'une « ouverture de crédit », sans objectifs précis assignés par l'entreprise. Lorsque les objectifs sont fixés en collaboration avec l'entreprise, c'est un contrat triangulaire qui est établi. Chaque contrat repose sur trois étages différents de la relation.

Le contrat d'affaires

Il s'agit d'un accord mutuel entre le coach et son client sur les détails concernant les dispositions administratives et financières de leur travail commun. Il porte sur :

- les horaires, la fréquence, la durée de la séance ;
- les dates et lieux de rendez-vous ;
- les honoraires et le mode de règlement ;
- le nombre de séances prévues initialement ;
- l'organisation et les objectifs spécifiques de certaines séances (par exemple : première séance consacrée à la définition des objectifs, dernière séance consacrée à l'évaluation du coaching).

Il y a lieu de clarifier avec son client la différence entre le contrat (engagement bilatéral) et les règles de fonctionnement, qui, elles, doivent être acceptées par le client, puis respectées par chacune des parties pour permettre le bon déroulement du coaching. Les règles peuvent concerner :

- la confidentialité : dans la plupart des cas, c'est la seule règle non négociable ;
- le report d'une séance ;
- les modalités d'arrêt du travail, avec, par exemple, une séance minimale d'échange permettant de boucler le travail en cours ou d'évaluer les difficultés ayant décidé le client à arrêter le coaching ;

- les modalités de traitement des éventuels litiges, pouvant parfois amener à une rencontre entre le coaché, le coach et son superviseur.

Les règles font partie des éléments permettant la protection du client et du coach. Il ne s'agit pas, en proposant des règles, d'établir un contrat (engagement bilatéral), mais d'explicitier ce qui motive la règle et les sanctions pouvant être mises en œuvre en cas de non-respect de celle-ci (paiement de la séance non réalisée, exclusion en cas de rupture de confidentialité). Il s'agit d'un contrat dit d'« assentiment », l'acceptation des règles par le client constitue une condition indispensable au début du travail. Les procédures d'amendement représentent un élément complémentaire du contrat initial. Il s'agit de définir dans quelles conditions et selon quelles modalités le contrat peut être modifié : réduction ou augmentation du nombre de séances, changement de fréquence, changement d'objectif. Claude Steiner¹ précise quatre exigences auxquelles doit répondre un « bon contrat ». Ces exigences sont inspirées de l'usage juridique. Elles sont applicables au contrat d'affaires, tout comme au contrat de changement :

- le consentement mutuel ;
- la juste rétribution ;
- la compétence ;
- l'existence d'un objet légitime.

Le consentement mutuel : il s'agit de s'entendre avec le client sur les données et dispositions du contrat, au terme d'une négociation. Celles-ci ne devant pas être imposées par une partie à l'autre. Chacun doit dans ce cas être explicite sur ce qu'il souhaite et ce qu'il accepte. La capacité du coach à écouter, à reformuler ce qu'il comprend des objectifs du client est à ce stade essentielle.

1. Claude Steiner, *Des scénarios et des hommes*, Desclée de Brouwer, 1992.



Alexandra est la responsable de production d'une unité de tri de déchets permettant leur recyclage. Son N + 1 souhaite lui offrir l'opportunité d'un coaching pour « affermir sa position d'autorité ». Alexandra accepte ce coaching, sans être convaincue de son intérêt.

Le premier travail de Véronique, le coach pressenti, va être d'analyser avec Alexandra ses perceptions, ses réticences et le processus qui l'a amenée à décider d'accepter le coaching. Au cours de ce travail, Véronique explique pourquoi seul un consentement réel de la part d'Alexandra permettra une relation de confiance. Alexandra doute fortement. Après avoir pu exprimer ses réticences, ses appréhensions, elle va décider de s'investir dans le travail avec Véronique.

La juste rétribution : généralement, il s'agit des honoraires reçus en échange des séances de coaching. La rétribution peut, dans certains cas, être différente d'une somme en numéraire, mais cette pratique est rare en coaching. Elle est plus fréquente dans l'accompagnement des personnes en difficulté sociale, des enfants ou des personnes en institution. Dans le cas du coaching bénévole, la juste rétribution se retrouve dans l'engagement envers la communauté, comme cela se pratique dans certaines associations de coaches. Lorsqu'un coach a le sentiment de ne pas être suffisamment payé pour sa mission, le contrat psychologique « s'enrichit » d'une collection de timbres psychologiques*¹ que le coach pourra faire payer à son coaché dans un temps ultérieur.



Denise est une ex-DRH à la retraite, formée au coaching et qui intervient désormais pour accompagner des personnes en recherche d'emploi. Elle pratique cette forme de coaching gratuitement, car elle perçoit sa retraite. Lassée d'entendre ses collègues coaches la « confronter » sur la gratuité, elle cherche en supervision à comprendre quelle « juste rémunération » elle reçoit en échange de son activité. Elle se rend compte que, d'une certaine façon, elle rend les personnes plus dépendantes que si elles avaient à participer financièrement, même de manière minimale. Elle décide de fixer un tarif très bas pour les personnes en fin de droit ou en chômage de longue durée, et un autre tarif pour les cadres indemnisés. Cette juste rémunération a pour finalité de lui permettre de couvrir ses frais de formation et de supervision.

1. Cf. chapitre 4.

La compétence : les deux parties doivent être compétentes. Pour le coach, la compétence repose sur les connaissances acquises, la compréhension des modes de fonctionnement de la relation d'accompagnement, les attitudes adaptées, une éthique personnelle et une bonne connaissance de la déontologie spécifique de son métier. Pour le client, la compétence à suivre un coaching nécessite de vérifier avec lui qu'il n'est pas dans une phase où une thérapie de soutien s'avérerait plus nécessaire.

L'objet légal : toutes les dispositions du contrat doivent être légales. Ne saurait être coach professionnel celui qui accompagne un client dans une activité illicite. Préalablement à la réalisation du contrat, le coach devra donner le plus d'informations possible au client sur l'environnement de coaching (les modalités de fonctionnement, les limites, ce qui peut en être attendu...); lorsque le client ne connaît pas ce mode particulier d'intervention, il se crée une image qui peut le conduire à des désillusions ou des attentes magiques.

Le contrat de changement

« Si l'on postule que les individus entretiennent des relations d'égal à égal et que chacun est personnellement responsable de ses actes, le changement vous incombe à vous et à votre client. Pour le faciliter, vous passez un contrat. Votre client expose l'objectif qu'il veut atteindre, et vous dit ce qu'il est prêt à faire pour y arriver. De votre côté, vous lui dites si vous êtes prêt à travailler avec lui pour réaliser l'objectif choisi, et vous mettez en œuvre tous vos talents professionnels. »

Ian Stewart¹

1. Ian Stewart, *La Pratique de l'analyse transactionnelle*, Éditions Saint Yves, 1992.

Cette partie du contrat définit les changements que le client veut opérer, il en découle le travail à réaliser ensemble. Quelques points-clés :

- le changement désiré est possible, proportionné ;
- le contrat est formulé en termes positifs de changement attendu, pas en termes négatifs du type « arrêter de » ;
- il concerne le client ou la relation que celui-ci entretient avec ses collaborateurs ou hiérarchiques ;
- la formulation des objectifs doit être explicite, idéalement décrite en termes de mesure des résultats attendus ;
- le changement sera observable, éventuellement par un tiers ;
- le client sait en quoi la situation future sera plus agréable et intéressante que la situation actuelle ;
- le changement doit être sans danger pour le client, celui-ci doit disposer d'une opportunité sociale du changement ;
- les sabotages possibles doivent être identifiés, nos clients connaissent habituellement les stratégies pour échouer. Les mettre en évidence par un questionnement adapté permet une vigilance du client et du coach, et souvent limite leur action.

Pour le coach, les objectifs ainsi fixés sont nécessaires pour mettre l'accent sur les interventions permettant d'aller dans le sens attendu par le coaché, et évitent la dispersion vers toutes les sources de changement possibles. Il s'agit de se concentrer sur ce pour quoi le client paye. Pour le coaché, le contrat précise son engagement et ce qu'il doit mettre en œuvre pour aboutir à son objectif.



Jean-Pierre est un cadre administratif de la grande distribution. La première séance permet de comprendre son contexte d'activité, de lui faire exprimer ses ambitions, puis de définir son objectif : être capable d'animer sans appréhension une réunion de direction. Le contrat définit les modalités permettant d'atteindre cet objectif. Il pointe les possibilités de sabotage et ce que Jean-Pierre obtiendra lorsqu'il aura atteint son objectif.

Certains détracteurs de l'AT considèrent que son objectif est d'adapter les personnes à la vie quotidienne, en les éloignant de leur propre perception en tant que sujet. Cette vision est discutable. Pour Eric Berne, la première étape de la thérapie (c'est-à-dire de cette relation avec un tiers qui permet de résoudre les constructions bancales issues de la compréhension partielle du monde par l'Enfant) conduit généralement au contrôle social. Il n'estime pas que la guérison des symptômes vient de surcroît, selon la formule bien connue, mais que la guérison des symptômes (le contrôle social) permet au client de décider de ses comportements, de ses relations, de son investissement. Le coaching traite le plus souvent, avec ses ambitions propres et ses moyens spécifiques, de cet objectif de contrôle social.



Christine est auditrice interne dans une entreprise multinationale. Elle vit des stress intenses dès qu'elle doit se rendre dans un pays étranger, dans une usine pour réaliser un audit. Elle aime son métier, se sent compétente, obtient des retours positifs sur son activité, et pourtant elle est prête à démissionner lorsqu'elle débute un coaching. Son objectif principal est de continuer à exercer son métier et d'en tirer du plaisir. Dans cette situation, la guérison des symptômes est l'objectif de l'accompagnement.

Pour Eric Berne, la deuxième étape de la thérapie servira à résoudre les conflits internes à l'état du moi Enfant, ce qu'il nomme « *déconfusion de l'Enfant* », et qui permettra la modification de décisions limitantes prises précocement par l'enfant réel. Cette partie de la thérapie n'entre pas dans les objectifs du

coaching. Se reconnaître comme personne, à travers le point de vue de l'AT, c'est avoir le choix de ses propres pensées, avoir choisi son héritage parental en faisant le tri dans ce que nos éducateurs nous ont légué. C'est avoir décidé de sa vie, non en référence aux décisions et fidélités anciennes, aux programmes de fonctionnement préétablis, mais en fonction de ses propres décisions en conscience, de ses propres valeurs, de ses capacités et de son âge réel.

Le contrat psychologique



Dimitri est un jeune coach, heureux de son premier contrat ; il a « ferré un gros poisson » (traduisez par « un cadre dirigeant »). Après quelques séances, il éprouve des difficultés à agir. En supervision, il se rend compte qu'il attend que ce coaching soit totalement réussi pour que son client puisse le recommander, et ainsi lancer sa carrière. Le contrat psychologique : « Soyez un bon client pour que je puisse être un bon coach » perturbe son positionnement.

Dans toute relation de coaching il existe une dynamique cachée entre le coach et son client. Il ne s'agit pas d'un contrat, dans le sens où les motivations profondes de chacun resteront en partie cachées au long de la relation, mais plutôt de l'aspect psychologique du contrat de coaching. Un client peut ainsi venir avec la secrète intention de se faire plaindre, de prouver avec le coach que son environnement de travail l'empêche d'exprimer ses potentiels, ou avec le secret espoir de démontrer que le coaching ne fonctionne pas pour lui, avec une confiance *a priori* et des attentes irréalistes, ou encore avec un besoin net de thérapie, et l'intention d'emmener le coach sur ses traumatismes enfantins... Le coach, quant à lui, peut souhaiter un client « exceptionnel », avec de « vraies problématiques », avoir envie de montrer comme il est compétent... Si la confiance et la clarté de la relation ne sont pas au rendez-vous, il y a de fortes chances que le coaching n'atteigne pas ses buts,

qu'à un moment de la relation, le contrat caché ressorte sous la forme d'un jeu psychologique (« Vous ne pouvez rien pour moi, c'est mon chef qui devrait venir chez vous... »). À ce titre, le chapitre du livre de François Delivré, *Le Métier de coach*¹, consacré à l'analyse de la demande est fort intéressant.

Lorsqu'on identifie un niveau psychologique, l'attitude la plus efficace est de parler de l'inconfort que l'on vit, de dire ce que l'on imagine :

- J'ai l'impression que vous souhaitez vous prouver que le coaching ne fonctionnera pas. Est-ce que je me trompe ?
- Je me demande si notre relation vous convient. J'ai l'impression que vous attendiez plus de conseils de ma part, qu'en pensez-vous ?

Dans ce cas, les motivations cachées du client seront mises à jour, sans jugement, ou bien le client pourra exprimer d'autres besoins que le coach n'aura pas encore révélés.

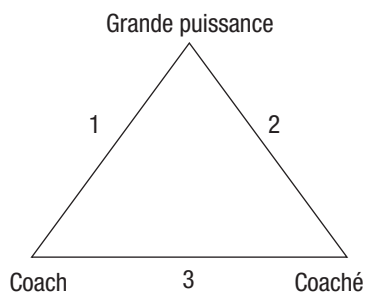
Les procédures d'amendement

Un contrat constitue un engagement important des deux parties au moment où il est négocié. Les événements de la vie, les changements de situation de l'un ou l'autre des protagonistes vont conduire à la nécessité de revoir le contrat, de l'amender. Les procédures d'amendement (de modification de contrats) décrivent les processus mis en place pour permettre l'évolution du contrat dans le respect des deux parties. Dans un contrat de coaching devront être abordées, par exemple, les manières d'arrêter le coaching avant son terme ou de le poursuivre au-delà du terme prévu.

1. François Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions d'Organisation, 2002.

Le contrat triangulaire de coaching

D'abord défini par Fanita English¹ (analyste transactionnelle américaine) dans le cadre de la formation, il s'est imposé à toute situation où un intervenant externe, qu'il soit coach ou formateur, va travailler avec des personnes employées par un organisme commanditaire et financeur de l'action. Le coach peut rencontrer les situations suivantes qui nécessitent l'établissement d'un contrat triangulaire : coaching demandé par un N + 1 pour un cadre, intervention du DRH dans la sélection du coach, session de team-building...



Le contrat triangulaire

Le contrat entre la « grande puissance » (c'est le mot choisi par Fanita English) et le coach définit les modalités du contrat d'affaires. L'absence de restitution, de la part du coach, en cours ou à la fin du coaching ainsi que les éléments définissant la confidentialité devront bien sûr être précisés. Le contrat entre le coaché et son supérieur hiérarchique fait état des attentes de l'entreprise envers le coaché : compétence à acquérir, type de difficulté à résoudre. Le rôle du coach est de veiller à ce que cette définition reste contractuelle, issue d'une

1. Fanita English, « Le contrat triangulaire » in *Les Classiques de l'analyse transactionnelle N° 1*, Éditions d'Analyse transactionnelle (publication originale en anglais en 1975).

négociation et d'une relation transparente. Le coach ne devrait pas accepter de contrat caché du type : « Aidez-le à améliorer son... », « Faites-lui comprendre ce qu'on attend de lui ».

Le contrat entre le coach et le coaché clarifie les modalités de fonctionnement propres à la séance de coaching et les objectifs propres du coaché. Lors d'une séance préliminaire, le coach précise, et fait préciser, les éléments des différents contrats concernés.



Anne-Marie est une coach d'expérience. Elle accompagne Carole, cadre technique d'une entreprise du secteur électronique, qu'elle décrit comme vive, rapide, très directe. Son N + 1 (Lydie) laisse régulièrement des messages à Anne-Marie pour lui donner des informations sur les comportements de Carole. Anne-Marie demande un rendez-vous à Lydie pour reposer le contrat triangulaire, et principalement l'exigence de confidentialité concernant le coaching et la demande d'expression directe entre Carole et Lydie.

Si nous avons décrit jusqu'ici l'utilisation du concept de contrat dans le cadre de la relation coach-client, ce concept est également très utile pour comprendre certains problèmes vécus par nos clients. Quelques exemples, que vous complétez de votre propre expérience.



Pierre n'a pas de contrat d'objectif avec son hiérarchique, ce qui conduit à un jeu psychologique récurrent : chaque rencontre de présentation des résultats avec son hiérarchique (Michel) se traduit par des reproches : « Vous n'en êtes que là. » L'intervention du coach aide Pierre à aborder le thème du contrat avec Michel. Elle porte également sur la mise en évidence et en mots du contrat psychologique résultant des croyances de Pierre envers Michel, dans son rôle de manager et comme homme.



Juliette a carte blanche pour développer la communication de la société de transport dans laquelle elle travaille. Chacune de ses propositions soulève des objections de son directeur, jusqu'à ce que le contrat entre eux soit clarifié et que le directeur spécifie les limites de ce qu'il attend.

Raoul est consultant dans un cabinet spécialisé dans le conseil environnemental. Il a « hérité » de nouvelles missions, sans aucune attribution de ressource nouvelle (absence de modifications du contrat en fonction de la réalité de la situation : pas de procédures d'amendement).

Dans ces deux cas, l'intervention du coach contribue à aider les clients à se positionner et à préparer le contrat dont ils ont besoin pour leur activité.

Permettre à nos clients de développer une culture contractuelle dans leur environnement les libère souvent de difficultés récurrentes.

« *Aller de l'avant avec l'autre* »

Ces mots de Franklin Ernst¹ traduisent, de manière élégante, la nécessité de la création d'une relation spécifique entre le coach et son client. La qualité de la relation repose grandement sur la mise en œuvre, par le coach, d'une **position de vie** sociale « OK, OK », dans laquelle il se considère comme ayant de la valeur (il voit et reconnaît le prince en lui) et il considère son client comme ayant de la valeur (il voit et reconnaît le prince en l'autre).

La **position de vie** est la vision subjective de notre propre valeur et de celle que nous accordons aux autres. C'est la « *position fondamentale que prend quelqu'un par rapport à la valeur intrinsèque qu'il accorde à l'être humain* ». Elle se définit comme l'ensemble des croyances fondamentales qu'une personne a sur elle-même et sur les autres, et qu'elle utilise pour justifier ses décisions et ses comportements. Ainsi, qui se considère comme « OK », c'est-à-dire ayant une valeur positive inconditionnelle, accepte ses compétences et ses limites, se sent capable de penser, de décider, de vivre dans le plaisir, de

1. Franklin Ernst, « L'enclos OK, une grille pour aller de l'avant avec l'autre » in *Les Classiques de l'analyse transactionnelle N° 1*, Éditions d'Analyse transactionnelle (publication originale en anglais en 1968).

croître ; et qui se considère comme « non OK » s'imagine ne disposant pas de cette valeur positive inconditionnelle. Franklin Ernst utilise la phrase : « Je ne suis pas OK vis-à-vis de moi-même », ou : « OK pour moi », ce qui traduit bien l'idée qu'il s'agit d'une vision subjective de soi-même. Il en est de même dans la façon de considérer l'autre.

Chacun de nous atteint l'âge adulte en ayant écrit son scénario de vie (l'histoire prévisible de sa vie, avec les héros, les péripéties, la fin de l'histoire) à partir d'une des quatre positions de vie, sous la forme d'une position de vie existentielle et cachée à notre conscience, qui va guider notre vie. Dans nos pensées, nous pouvons changer régulièrement de position de vie psychologique au cours d'une journée selon les événements. Sur un plan social, nous allons montrer une position de vie qui va être observable par notre environnement, à travers nos comportements. Dans notre métier de coach, nous pourrions observer les positions sociales de nos clients, et nous aurons à construire une position de vie sociale « OK, OK ». Les positions de vie sociale pourront être identifiées au travers de différents indicateurs : le ton de la voix, les attitudes corporelles, les mimiques, les mots employés, la forme de relation mise en place. Identifions les quatre positions de vie.

« Je suis OK, tu es OK »

La position « je suis OK, tu es OK » conduit à mettre en application les principes de la philosophie de l'analyse transactionnelle décrits préalablement. Lorsque nous nous considérons comme « OK », nous pouvons nous dire que nous sommes une personne de valeur, même si nous jugeons que ce que nous faisons n'est pas toujours bien. Lorsque nous reconnaissons notre client comme « OK », nous le reconnaissons comme étant fondamentalement une personne de valeur, même si nous n'apprécions pas ce qu'il fait ou les positions qu'il prend.

Avec cette vision, nous allons éviter de porter un jugement *a priori* et privilégierons l'évaluation : nous allons gérer nos agacements ; nous allons chercher à comprendre ce qui se passe pour notre client, à l'intérieur de son cadre de référence ; nous allons chercher à identifier de quel élément il a besoin pour poursuivre son développement. L'opération sociale (attitude employée dans la relation en lien avec chacune des positions de vie sociale) décrite par Franklin Ernst se nomme « *aller de l'avant ensemble* ».

« **Je ne suis pas OK, tu es OK** »

Cette position de vie conduit notre client à se dévaloriser, et à survaloriser l'autre. Il doute de lui-même, de sa propre valeur, de ses capacités. Il se sent inférieur aux autres, pas à la hauteur, se replie sur lui-même ; alors qu'il perçoit les autres comme des parents, des juges, à qui il laisse le pouvoir de décider et d'agir pour lui. L'opération sociale est la fuite. Dans cette position de vie et sous stress, notre client ne va pas au rendez-vous si important pour son avenir professionnel, fuit face à la résolution d'une difficulté, ne prend pas le téléphone pour prendre rendez-vous avec son N + 1...



Lorsque Véronique prend son poste de secrétaire générale d'une coopérative de semences, les premières semaines sont difficiles pour elle. Elle se sent incompétente, incapable de mener à bien sa mission. Au bout de quelques semaines, elle envisage même de quitter ce poste, et de revenir dans un secteur de production. Elle ne se considère pas comme « OK ». Elle vit ses faiblesses comme si elles étaient représentatives de sa personnalité, elle ne fait pas la différence entre qui elle est et ce qu'elle fait ou ne fait pas.

Son coach va l'accompagner dans cette prise de poste, en l'amenant à confirmer sa valeur positive inconditionnelle, même lorsqu'elle n'est pas parfaitement capable de réaliser une tâche ou de réussir une action seule.

« Je ne suis pas OK, tu n'es pas OK »

Lorsque notre client se présente avec cette position de vie, il a tendance à se dévaloriser et à dévaloriser l'autre. Cette position de vie paralyse toute forme d'action constructive. Elle conduit à refuser tout espoir, et à ne faire confiance ni à soi-même ni aux autres. Les attitudes observables sont l'abandon et la résignation. Les événements sont examinés en spectateur résigné ou destructeur. L'opération sociale est l'impasse (incapacité à résoudre les difficultés, à mener à bien les projets). Dans cette position de vie et sous stress, notre client est cynique, peut rire de ses difficultés, des sabotages qu'il réalise dans son entreprise, de l'absence totale d'énergie dans laquelle il est...

« Je suis OK, tu n'es pas OK »

Cette position de vie conduit notre client à s'accepter comme il est et à dévaloriser l'autre. Il peut se sentir supérieur aux autres. Il ne croit qu'en ses propres valeurs, idées, méthodes, et ne fait confiance qu'à lui-même. Il dévalorise les autres et considère qu'ils ont besoin de lui comme guide ou protecteur. Des attitudes de domination, d'agression et de méfiance sont observables. L'opération sociale est le rejet. Dans cette position de vie et sous stress, notre client prend les autres en charge (et s'en plaint), considère qu'aucun de ses collaborateurs n'a de valeur. Quelques phrases significatives : « Vous ne trouvez pas qu'il n'y a plus de personnel compétent ? », « Que pourraient-ils faire sans moi ? », « Ils ne sont pas autonomes ».



Marc est le responsable d'une entreprise de dix salariés du secteur des services. Il vient en coaching pour « améliorer son relationnel avec ses clients, dans un esprit de réseau ». Lors de son premier contact avec le coach, Nicolas, il cherche régulièrement à prendre le contrôle de la séance. Dans un premier élan, Nicolas le trouve hautain et sent qu'il peut être perçu comme arrogant par certaines personnes. Marc montre à ce moment une position de vie : « Je suis OK, vous n'êtes pas OK » (simplifiée en « OK, non OK »).

Nicolas ressent de l'agacement envers Marc et la manière dont il cherche à mener l'entretien. Il s'interroge sur son ressenti et veut comprendre ce qui l'agace. Le qualificatif qui lui vient à l'esprit est « arrogance ». À partir de cette prise de conscience, il va garder cet élément du contre-transfert¹ en tête, comprendre que c'est une difficulté de son client, et décider de l'accompagner sans le juger (position « OK, OK »). Lorsque Marc lui expliquera ses difficultés, il emploiera lui-même le mot d'« arrogance » pour décrire la perception de lui qu'ont certains de ses clients. Nicolas pourra alors l'aider à identifier comment il peut véhiculer cette image, lui pointer certains éléments de son non-verbal, sans jugement et sans agacement.

Outre l'habileté à reconnaître la position de vie sociale de son client, pour l'accompagner à trouver une position sociale « OK, OK », il est souhaitable que le coach ait conscience de la position de vie qu'il utilise sur un plan social lorsqu'il est dans sa posture de coach (sans doute pourra-t-il aller jusqu'à identifier ses pensées internes sur lui-même et sur son client qui traduiront sa position de vie psychologique).

« **OK corral** »

Au cours d'une journée, nos clients peuvent passer par différentes positions de vie sociale, selon les événements vécus et leurs interlocuteurs. Ils vont pouvoir agir sur ces positions de vie si certaines relations ne leur conviennent pas, en privilégiant certains types de comportement. L'idée de « OK corral » (l'enclos OK) a pour objectif de nous permettre de prendre conscience que nous naviguons quotidiennement entre les différentes positions de vie sociale. Pour Franklin Ernst, nous pouvons choisir consciemment de réaliser une opération particulière (une manière d'agir dans la relation) dans certaines circonstances, même si elle n'apparaît pas comme « OK, OK ». Ernst parle d'« opération scénarique » (lorsqu'elle provient de modes de fonctionnement que nous avons appris

1. Le contre-transfert est constitué de l'ensemble des réactions conscientisées par le coach aux réactions émotionnelles de son client.

dans notre enfance) et d'« opération Adulte » lorsqu'elle est choisie comme la plus efficace dans la situation. Par exemple, un manager peut décider (avec l'Adulte) de se « débarrasser » d'une personne qui ne convient pas au poste, après avoir vérifié qu'elle avait toutes les informations nécessaires pour effectuer son activité. Il peut décider de fuir (ne pas réaliser une mission, ne pas accepter un client), si la situation remet en cause son intégrité. Il peut choisir de ne rien faire pour ne pas alimenter la passivité d'un collaborateur. Bien qu'apparaissant comme socialement « non OK » (dans ces différents cas, il n'y a pas d'action pour résoudre le problème), ces opérations sont utiles pour éviter d'entrer dans des jeux psychologiques.

Outre son application dans la relation entre le coach et son client, le concept de « position de vie » est central dans la boîte à outils du coach transactionnaliste. Ce concept peut être expliqué à un client qui vit des difficultés relationnelles. Si c'est le cas, c'est qu'il ne noue pas de relations « OK, OK » avec ses collaborateurs, ses fournisseurs ou ses hiérarchiques. S'il comprend quelle position de vie il met en œuvre dans la relation qui ne lui convient pas, il pourra identifier, avec l'aide du coach, des options de changement. Une des techniques d'intervention est d'aider notre client à définir quelles sont les situations qui l'amènent dans une position de vie autre que « OK, OK » d'analyser ces situations pour en comprendre les enjeux ou les retentissements émotionnels, puis de relativiser les enjeux, de trouver des options d'aide et de faire exprimer cognitivement les émotions pour pouvoir leur donner la « juste place » nécessaire.

Pour accompagner notre client à passer de la position « non OK, OK », à la position « OK, OK », l'objectif est de lui permettre de retrouver la confiance en soi et la confiance dans la relation :

- en recherchant quelles réussites il a eues dans le même domaine ;

Coacher avec l'analyse transactionnelle

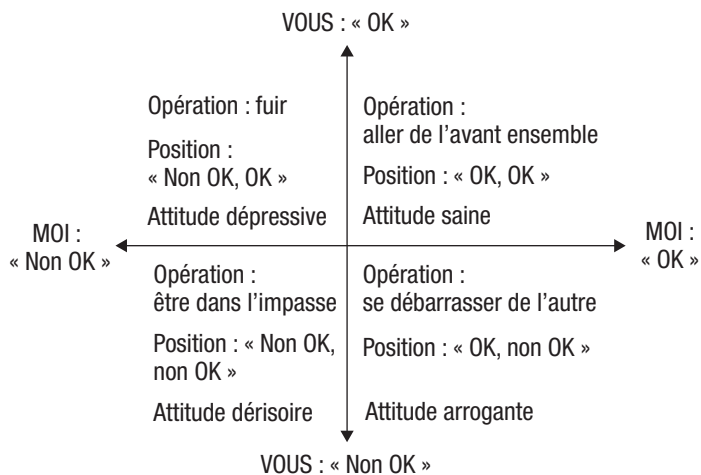
- en analysant ses inquiétudes par rapport à la rencontre ;
- en lui enseignant, si nécessaire, des techniques corporelles pour se préparer (souffle, relaxation...).

Pour que notre client puisse passer de la position « OK, non OK » à la position « OK, OK », il a à prendre conscience que l'autre personne dans la relation a de la valeur, bien qu'elle soit différente de ce qu'il espère :

- en comprenant le concept de cadre de référence et en acceptant un cadre de référence différent du sien ;
- en valorisant des compétences différentes des siennes propres ;
- en retenant qu'il existe de multiples manières de résoudre les problèmes ;
- en acceptant les limites et les contraintes des autres dans leur action ;
- en identifiant ses enjeux spécifiques dans la situation, pour les relativiser si nécessaire afin de ne pas en faire porter le poids à la relation ;
- en reconnaissant les différentes qualités de son interlocuteur (qualités sur lesquelles il pourra s'appuyer dans l'entretien).

Lorsque notre client aura la possibilité d'être en position « OK, OK » et qu'il pourra la maintenir, il y a de grandes chances que son interlocuteur lui-même passe en position « OK, OK ». C'est une des plus grandes leçons de l'AT.

Créer une relation de coaching au bénéfice du client



Les quatre positions de vie¹

1. Franklin Ernst, « L'enclos OK, une grille pour aller de l'avant avec l'autre » in *Les Classiques de l'analyse transactionnelle N° 1*, op. cit.