

COACHING et POSTURE GESTALTISTE

Bruno ROUSSEAU

Professionnel de la relation humaine en entreprise et Coach
Gestalt praticien, diplômé de l'Ecole Parisienne de Gestalt
Titulaire d'un 3^{ème} cycle en gestion des ressources humaines (Isfojep-Groupe ESSEC)
Formé au coaching chez International Mozaïk
Membre associé de la Société Française de Coaching et Associate Certified Coach par
l'International Coach Federation

Résumé

La pratique du coaching nécessite la fixation d'un cadre précis et spécifique. Comment le Gestalt praticien, à travers sa posture, peut-il se positionner vis-à-vis du cadre spécifique à la pratique du coaching. Le code de déontologie de la Société Française de Coaching fixe les principales règles qui fondent et qui encadrent l'exercice de ce métier mais il est bien de la responsabilité de chaque coach de « porter » ces règles tout en garantissant un ajustement à chaque situation. Les règles de base sont communiquées par le coach mais c'est dans la relation avec l'entreprise et avec le coaché que le cadre va être co-créé. Une attention particulière est portée à la formalisation des attentes, tout en sachant que plus les objectifs sont précis, moins le processus d'accompagnement permet un changement en profondeur. Dans le déroulement du cycle du contact, la co-création du cadre permet l'engagement dans le plein contact et l'émergence des figures qui vont être travaillées dans la relation établie entre le coach et le coaché.

COACHING et POSTURE GESTALTISTE

Avant-Propos

Au sein des entreprises, les besoins d'accompagnement afin de développer la performance et le potentiel sont en perpétuel renouvellement.

La notion de **performance** peut être approchée sous l'angle d'un processus d'amélioration continue qui permet l'atteinte des objectifs. Les acteurs sont, entre autres, les clients, la direction de l'entreprise, les salariés, les représentants du personnel, les actionnaires, les concurrents, les pouvoirs publics, les associations... La performance renvoie ainsi au **potentiel** de chaque acteur, c'est-à-dire à sa capacité d'ajustement créateur qui permet de répondre de façon satisfaisante à ses besoins, en tenant compte de l'environnement. Si les objectifs sont co-crés et permettent de répondre suffisamment aux besoins des différents acteurs concernés, « tout est au mieux dans le meilleur des mondes ». Mais les besoins des différents acteurs qui ont un intérêt en lien avec l'entreprise ne sont pas toujours communs ! Par ailleurs, les objectifs sont en constante évolution en fonction de l'environnement qui fluctue constamment, ce qui entraîne la nécessité de libérer les ressources de créativité de chacun. L'entreprise peut être un lieu de croissance de la personne, à travers **une « alliance entrepreneuriale »** qui favorise le développement de l'entreprise et également du salarié. Mais, généralement, les salariés sont soumis et/ou se soumettent à une forte pression afin d'être performants. Et sans un travail suffisant sur leur capacité d'ajustement créateur, ils s'essouffent ou restent figés sur d'anciens modes de comportements inadaptés à la situation présente et qui ne permettent ni le développement de l'entreprise, ni le développement de la personne.

C'est notamment dans ce contexte que se développe actuellement la pratique du coaching. **Le coaching est un processus d'accompagnement qui permet à un salarié de développer son potentiel et sa performance, dans le cadre de ses objectifs professionnels.** C'est une démarche particulièrement intéressante dans le sens où elle est activée au plus près de ce qui prend forme, à un moment donné, dans un contexte donné. Le coaching, en focalisant sur la responsabilité et l'autonomie de chacun, replace l'homme au cœur de l'entreprise. Il repose sur une triangulation coach / coaché / client, ce dernier pouvant être la Direction de l'entreprise ou d'un service et / ou la Direction des Ressources Humaines.

Compte tenu de cette triangulation, de la subtilité des relations humaines dans un environnement de travail et des enjeux pour l'entreprise et pour le coaché, la situation est complexe et nécessite de recourir à un cadre rigoureux. Le Petit Robert définit le cadre comme « ce qui circonscrit ». La première « sortie » du

cadre serait de quitter la pratique du coaching, c'est-à-dire de ne pas respecter les règles incontournables qui comptent parmi les fondements même de ce métier. La seconde « sortie » du cadre serait de ne pas respecter les règles qui sont définies en commun dans la relation entre le coach et le coaché.

Comment le Gestalt praticien peut-il se positionner vis-à-vis du cadre spécifique à la pratique du coaching ? En filigrane, il sera intéressant d'évaluer la pertinence de la posture gestaltiste dans ce contexte.

1 - Les règles fondatrices

Un besoin de coaching a émergé, exprimé par le salarié ou plutôt, le plus souvent, par sa hiérarchie ou par la Direction des Ressources Humaines. Afin que le salarié puisse s'engager pleinement dans l'action, il a besoin de connaître les attentes exprimées par sa hiérarchie et les règles de base du processus qui lui est proposé et de faire connaissance avec le coach.

Ces règles de base peuvent être exprimées par le supérieur hiérarchique du futur coaché ou par le Responsable Ressources Humaines mais c'est avant tout le coach, lors du premier contact, qui va communiquer clairement les règles de base de son éventuelle intervention (remarque : le coaching peut émaner d'une demande du dirigeant de la société pour lui-même).

Concrètement, le coach informe le futur coaché des principales règles du coaching :

- L'accompagnement est réalisé sur la base d'attentes exprimées par le coaché, en tenant compte des attentes de la hiérarchie, celles-ci faisant partie de l'environnement.
- La durée du coaching, le lieu, la durée et la périodicité des entretiens sont à définir ou ont déjà été établis par la hiérarchie avec la Direction des Ressources Humaines.
- Le coach s'engage à respecter une stricte **confidentialité** sur le contenu des entretiens. C'est le coaché qui réalisera la **restitution** auprès de sa hiérarchie et lui seul peut communiquer sur le contenu des entretiens. Le coach ne peut rendre compte de son action auprès du donneur d'ordre que dans les limites établies avec le coaché.

Dès le premier entretien entre le salarié et le coach, on peut considérer que l'accompagnement a déjà commencé dans la mesure où la fixation du cadre amène le salarié à se positionner par rapport à ce cadre. Le coaching tend à accroître l'autonomie du coaché, et, dès le début du processus, celle-ci

s'exprime (ou non) à travers la façon dont la discussion s'engage sur la fixation du cadre (ex : introjection du cadre sans véritablement se l'approprier). Le coach peut en outre mettre l'accent sur la responsabilité du salarié en lui demandant de verbaliser explicitement son engagement dans le processus de coaching.

Le travail commence sur la base de ce choix qui s'offre au salarié : accepte-t-il le cadre posé par le coach, exprime-t-il des souhaits d'aménagements... Le recours à des objectifs et la règle de confidentialité sont des éléments incontournables du coaching. L'exercice du métier de coach est notamment conditionné par le respect de ces règles.

Ainsi, le code de déontologie établi par la Société Française de Coaching¹ indique, notamment, dans son article 1-2, que « le coach s'astreint au secret professionnel ».

Vis-à-vis de ce cadre à poser et à tenir, comment se positionne le Gestalt praticien ?

Le coach, en amont du premier entretien, a pu porter un regard systémique sur la situation au sein de laquelle il est lui même devenu un acteur en acceptant la mission au sein de l'entreprise (méta-regard sur les interactions entre les différents acteurs composant le système, doubles contraintes...). Des échanges ont déjà eu lieu sur le cadre du coaching, par exemple entre le futur coaché et sa hiérarchie, et ces échanges sont généralement riches de sens pour le coach.

Exemple : le salarié a accepté le recours à un coaching d'une durée de 6 mois lors de « l'entretien que lui a imposé sa hiérarchie » mais il s'est empressé de communiquer ses réticences auprès de la Direction des Ressources Humaines.

Mais le Gestalt praticien va avant tout intervenir avec son principal outil : **son awareness de la situation**².

Les hypothèses, les questions, les évaluations réalisées en amont du premier contact avec le futur coaché sont venues enrichir *le fond* du coach, mais c'est avant tout ce qui va prendre *forme* dans le contact coaché / coach qui va permettre le travail. La posture gestaltiste est une posture de champ, le champ étant composé du coaché (l'organisme) et de son environnement, c'est-à-dire, lors des entretiens de coaching, ce qui est présent pour le coaché, notamment le coach et ce qui apparaît dans le contact avec lui. *L'awareness de la situation*, à

¹ La Société Française de Coaching est une association qui regroupe des professionnels du coaching. Elle a comme objectifs de donner une définition rigoureuse au métier du "Coaching", de faire connaître et promouvoir ce nouveau métier, ses méthodes et ses pratiques, et d'en définir et d'en faire vivre le cadre déontologique.

² Pour paraphraser le « ça de la situation ».

la disposition du coach, correspond à son ressenti corporel et émotionnel et aux processus cognitifs qui émergent dans sa relation avec le coaché, *dans un environnement et lieu donné et à un moment donné.*

Voici un exemple : le coach « sait » que le futur coaché, s'il accepte la démarche qui lui est proposée, est réticent. Il le « sait » parce que le DRH le lui a dit et lui a expliqué que le futur coaché, Mr Brécourt, s'est « pris de bec » avec son supérieur hiérarchique à ce sujet. Afin de pouvoir mener le premier entretien avec le futur coaché dans de bonnes conditions, le Gestalt praticien va intégrer ces informations mais va surtout les laisser « dans le fond de sa mémoire » pour laisser la place à ce qui va émerger dans le contact avec Mr Brécourt. Celui-ci arrive en retard lors du premier entretien. Le coach accueille Mr Brécourt et l'écoute : Mr Brécourt lui fait un cours magistral sur le coaching, ses objectifs, le cadre et notamment le principe de confidentialité. Il vient de lire 3 livres sur le sujet et il a en main une copie d'un code de déontologie sur la pratique du coaching qu'il a trouvé sur internet ! Contrairement à son habitude, le coach se sent tendu (sa nuque, ses bras...), est interrompu quand il souhaite s'exprimer et constate des rougeurs de plus en plus marquées sur le visage de Mr Brécourt. La discussion continue puis le coach, au fur et à mesure de l'échange, lui confirme les règles de base du coaching et lui exprime son désarroi face à la tournure que prend l'entretien. Mr Brécourt l'informe alors, soulagé, que son ancien collègue de travail, à qui la Direction avait proposé un bilan de compétences, avait été « démissionné » à l'issue de cet accompagnement.... Et que sa réticence vis-à-vis du coaching provenait de cet évènement.

Le premier entretien est délicat dans la mesure où le coach doit préciser les règles de base du coaching, tout en recueillant les éléments de contexte qui vont lui permettre de travailler sur les objectifs de l'accompagnement. La question clé serait : « Qu'est-ce qui se passe ? ». Et le Gestalt praticien y ajoute une attention particulière à : « Qu'est-ce qui se passe entre toi et moi, dans le contact, ici et maintenant ? ».

A l'occasion de ce premier contact entre le coach et le futur coaché, la fixation du cadre sollicite plus ou moins fortement leur Self respectif, en fonction du contexte, des enjeux... La nécessité d'ajustement de la part du coach et du coaché fait apparaître les résistances (chez le coaché et chez le coach !), que le coach va pouvoir évaluer de manière dynamique, c'est-à-dire sur l'ensemble du parcours de coaching.

Le cycle du contact de la Gestalt, décrit par Serge Ginger, met en évidence le moment de la prise de contact et particulièrement le moment-clé où l'action « se noue » (engagement) :

1 – pré-contact

2 – engagement

3 – contact

4 – désengagement

5 – retrait / assimilation.

Tout en restant attentif à l'accueil et à l'écoute du coaché, c'est dans la phase de pré-contact que le cadre est posé, afin de permettre au coaché (et au coach !) de s'engager pleinement et en conscience dans le processus de coaching.

Ainsi, il est de la responsabilité du coach de communiquer ces règles de base du processus d'accompagnement dès le début du coaching. Mais le coach doit être attentif à ne pas transformer sa pratique en une action « scientifique », méthodique, qui ne laisserait pas la place à la créativité et donc au changement, y compris en ce qui concerne la fixation du cadre de son intervention.

2 – La co-crédation du cadre

Au delà des règles de base incontournables dans la pratique du métier de coach, une des particularités de la posture du Gestalt praticien est que le cadre de son intervention est co-crédé et non co-construit. En effet, *construire* renvoie à un plan déterminé alors que *crédier* renvoie à l'élaboration de quelque chose qui n'existait pas encore. La *co-construction* du cadre serait établie à partir de techniques pré-existantes alors que la *co-crédation* s'établie dans le contact permis par l'absence d'objectif et de technique pré-définis.

La co-crédation du cadre peut prendre la forme de deux contrats. Le premier est un contrat commercial établi avec l'entreprise (la hiérarchie ou la Direction des Ressources Humaines) et le second est le contrat qui est passé avec le coaché et qui peut être synthétisé en reprenant les points suivants :

- la définition du coaching,
- les thèmes de travail définis à partir des attentes du coaché, en tenant compte des attentes de la hiérarchie,
- les engagements de la part du coach (rappel des règles de confidentialité et de restitution...) en tenant compte des attentes du coaché,
- les engagements de la part du coaché, en tenant compte des attentes du coach,
- la fréquence, la durée et le lieu des entretiens,
- le calendrier prévisionnel.

Le contrat est daté et la signature du coach et du coaché est recommandée afin de renforcer l'engagement réciproque.

Il est spécifié dans l'article 2 de la Charte sur le Coaching de Syntec – Conseils en évolution professionnelle - que « le contrat commercial s'effectue entre l'entreprise et le Cabinet, il précise les objectifs de la mission, la durée, le tarif et le périmètre de confidentialité. Par ailleurs, un contrat moral s'établit en parallèle à partir dudit contrat, entre le coach et le coaché et précise les objectifs de développement et résultats à atteindre ensemble ».

De même, le code de déontologie établi par la Société Française de Coaching mentionne dans son article 2-3 que « toute demande de coaching, lorsqu'il y a prise en charge par une organisation, répond à deux niveaux de demande : l'une formulée par l'entreprise et l'autre par l'intéressé lui-même. Le coach valide la demande du coaché ».

L'avantage de la rédaction de contrats est de formaliser la demande de l'entreprise et celle du coaché et de mettre noir sur blanc les principaux éléments du cadre de travail.

Une attention particulière est toutefois à développer afin de ne pas s'enfermer dans la fixation d'objectifs trop précis. En effet, le contrat est conclu avec le coaché au début du processus. Les thèmes de travail sont explicités et dans le champ structuré par le cadre, c'est bien suite à la signature du contrat, dans « la phase d'action », que « les figures » vont pouvoir pleinement émerger. C'est dans ce cadre que le potentiel du coaché va s'exprimer dans le contact avec le coach.

Le contrat symbolise l'engagement du coaché dans le processus de coaching, avec en fond, très présent, la relation triangulaire coach / coaché / entreprise. Le coaching est officiellement commencé ! Toutefois, c'est peut-être deux ou trois entretiens après la signature du contrat, en fonction de l'alliance qui s'établit, du lien de confiance qui se tisse, que l'engagement va véritablement être réalisé dans la relation entre le coaché et le coach. Plusieurs cycles se superposent constamment.

Les objectifs et leur degré de précision, co-crésés en fonction des attentes du coaché, sont donc des points particulièrement délicats. Le contrat signé avec le coaché synthétise les thèmes de travail. Puis, en fonction de ce qui prend forme, un travail spécifique sur les objectifs peut être effectué, en allant, si cela est juste pour le coaché, jusqu'à définir des résultats attendus et des indicateurs très précis.

Une des particularités du coaching gestaltiste est que les objectifs émergent du contact qui s'établit avec le coach, les objectifs précisés par la hiérarchie faisant partie de l'environnement. La co-création des objectifs mettent à la fois le coaché et le coach devant leur propre responsabilité et cette liberté va permettre de tendre vers un ajustement créateur qui s'opère au fur et à mesure de la relation coach / coaché, au plus près des besoins du coaché.

La paternité de cette réflexion revient à Jean Van Pévenage pour qui « le changement vient d'un accueil complet de la personnalité de chaque personne et de chaque groupe. Chaque personne et chaque groupe a droit à sa perception de la réalité et va choisir des solutions qui lui sont propres en fonction de sa personnalité »³.

Une fois de plus, c'est *l'awareness de la situation* du coach qui va lui permettre d'intervenir au plus près des besoins du coaché.

Vincent Lenhardt propose la « méthode RPBD » pour définir les attentes :

Réel (qu'est-ce qui se passe, quel est le contexte)

Problème (quelle est la situation actuelle et la situation souhaitée, l'écart entre les deux étant le Problème)

Besoins (apparents et plus « profonds »)

Demande (qu'attend le coaché du coach).

Le Gestalt praticien peut utiliser cette méthode mais en restant bien centré sur ce qui se passe, ce qui émerge tout au long des étapes proposées. Le coach est également vigilant à propos des attentes, telles qu'elles ont été formulées par la hiérarchie. En effet, les attentes et remarques formulées par le supérieur hiérarchique risquent d'induire très fortement la perception du coach vis-à-vis de « ce qui se passe » et donc son intervention. Les jugements exprimés par la hiérarchie sont à percevoir à travers le filtre phénoménologique et ramenés à une relation entre deux personnes. Le Gestalt praticien privilégie le « coaching centré sur le contact et la relation » au « coaching centré sur la personne » (intra-psychique). Il s'agit d'un travail d'accompagnement à partir de la relation, le coach se positionnant volontairement dans le champ (implication contrôlée du Gestalt praticien qui s'appuie sur son propre vécu pour accompagner le coaché). L'hypothèse de base est que le « type de contact » qui va prendre forme entre le coach et le coaché renvoie au « type de contact » qui a entraîné la demande de coaching (cf. les 3 R – Reproduire, Reconnaître, Réparer - de Gilles Delisle).

³ voir bibliographie

Le processus suivant, inspiré du cycle du contact de Serge Ginger et adapté au contexte de l'entreprise, permet de mettre en évidence les différentes phases du coaching :

Emergence d'un besoin de changement

Objectifs

Engagement

Action

Désengagement

Résultats

Bilan.

C'est dans la phase des objectifs que le cadre est co-créé et que les attentes sont précisées. Les objectifs sont co-crés en tenant compte des remarques indiquées ci-dessus et en sachant que plus les objectifs seront précis, moins le processus d'accompagnement permettra un changement en profondeur. Le changement ne peut qu'être accompagné et non dirigé. De plus, si les objectifs restent figés, le risque pour le coach est de réaliser une action de formation (transfert de compétences du coach vers le coaché pour atteindre l'objectif) et non de coaching (processus qui repose sur le potentiel du coaché).

Ainsi, le cadre lui même va être amené à évoluer. Les règles de base restent présentes mais leurs modalités d'application peuvent être ajustées tout au long du processus. La restitution est par exemple rediscutée à la fin du processus de coaching, dans la phase du bilan, afin de permettre un retour auprès de l'entreprise.

C'est sur cette base que le travail d'ajustement continue à s'opérer tout au long du processus d'accompagnement, dans la relation entre le coach et le coaché.

D'ailleurs, tout en ayant toujours en fond les attentes de la hiérarchie et du coaché, le Gestalt praticien, au début de chaque entretien, va composer avec ce qui est présent dans le contact et dans l'instant.

A ce titre, l'approche holistique du Gestalt praticien, qui prend en considération l'ensemble des dimensions qui caractérisent une personne et qui sont en constante inter-relation (les dimensions corporelle, affective, rationnelle, sociale et spirituelle⁴), permet d'explorer la richesse du potentiel de chacun. Le long du « chemin de coaching », le coaché fait parfois lui même « le point » sur sa situation par rapport aux objectifs, sinon, il est de la responsabilité du coach de remettre en avant, à certains moments, les attentes exprimées par la hiérarchie et

⁴ La dimension spirituelle, au sein d'une entreprise, renvoie notamment aux valeurs, à l'éthique, qui sous-tendent les décisions et les pratiques des managers.

par le coaché, attentes elle-même connectées aux objectifs professionnels (ex : certains processus de coaching prévoient un point intermédiaire à mi-parcours avec la hiérarchie). A ce titre, c'est notamment le recentrage régulier sur les attentes et les objectifs de l'entreprise et du coaché, qui différencie la pratique du coaching de la psychothérapie (au-delà de la fixation, au préalable, d'une durée précise et relativement courte : en général de 4 à 6 mois).

En guise de conclusion

Chaque coach a sa définition du coaching ! La définition de la Société Française de Coaching est la suivante : « il s'agit d'un accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ». Il est donc de la responsabilité de chaque coach de poser et d'ajuster son cadre, de manière créative, dans la relation, mais sans remettre en cause « les fondamentaux du métier ». Les réflexions de cet article ne donnent qu'un aperçu (le mien, à ce jour !) des principaux éléments à prendre en compte dans la fixation d'un cadre pour un processus de coaching.

La posture gestaltiste semble particulièrement bien adaptée à la pratique du coaching, à condition que le Gestalt praticien soit constamment attentif au cadre du coaching. Nous avons vu que ce n'est pas dans un cadre « pré-formaté et neutre » que le Gestalt praticien peut intervenir mais, bien au contraire, la posture de champ est opératoire dès le premier contact et donc y compris au moment de la co-création du cadre.

Le métier de coach émerge, en France, depuis quelques années seulement. La Société Française de Coaching a été créée en 1997.

Le coaching est une démarche de plus en plus utilisée au sein des entreprises dans un contexte où le « développement des ressources humaines » passe par des accompagnements de plus en plus individualisés. Parallèlement aux actions de coaching, de nombreuses actions sont proposées : l'entretien d'appréciation (les résultats du salarié sont évalués par son supérieur hiérarchique sur la base d'objectifs annuels) avec un retour dit à « 180° » (à l'issue de l'entretien d'appréciation, l'apprécié évalue son supérieur hiérarchique), le « 360 ° » (évaluation d'un salarié par sa hiérarchie, ses collègues, ses clients et ses collaborateurs, avec une restitution par un consultant garantissant la confidentialité des évaluations)... Au sein des entreprises, c'est la fonction Ressources Humaines qui peut garantir le respect d'un certain nombre de règles favorisant et sécurisant le développement professionnel du personnel et j'imagine, qu'un jour, la fonction Ressources Humaines elle-même bénéficiera d'un code de déontologie.

BIBLIOGRAPHIE

CHAVEL Thierry. *Le coaching démystifié*. Ed° DEMOS, Paris, 2001.

DELIVRE François. *Le métier de coach*. Ed° d'Organisation, Paris, 2002.

DEVILLARD Olivier. *Coacher*. Dunod, Paris, 2001.

GAUTIER Bénédicte & VERVISCH Marie-Odile. *Le manager coach*. Dunod, Paris, 2000.

GHOSHAL Sumantra & BARTLETT Christopher. *L'entreprise individualisée*. Maxima, Paris, 1998 (+ « synthèse » réalisée par la société Managéris).

GINGER Serge. *La Gestalt, l'art du contact*. Marabout, Paris, 1995.

GINGER Serge et Anne. *La Gestalt, une thérapie du contact*. Hommes et Groupes Editeurs, Paris, 1987.

HEVIN Bernard et TURNER Jane. *Manuel de Coaching*. Dunod, Paris, 2002.

HIGY-LANG Chantal & GELLMAN Charles. *L'art du contact*. Ed° d'Organisation, Paris, 2003.

HIGY-LANG Chantal & GELLMAN Charles. *Le Coaching*. Ed° d'Organisation, Paris, 2000.

LENHARDT Vincent. *Les responsables porteurs de sens*. INSEP Consulting Edition, Paris, 1992.

MALAREWICZ Jacques-Antoine. *Réussir un coaching, grâce à l'approche systémique*. Village Mondial, Paris, 2003.

MALAREWICZ Jacques-Antoine. *Systémique et entreprise*. Village Mondial, Paris, 2002.

MARC Edmond & PICARD Dominique. *L'Ecole de Palo Alto*. Ed° Retz, Paris, 2002.

NIZET Jean & HUYBRECHTS Chantal. *Interventions systémiques dans les organisations*. De Boeck & Larcier, Bruxelles, 1998.

VAN PEVENAGE Jean. *La Gestalt : une autre logique pour l'Entreprise*. Revue Gestalt n° 13-14, mai 1998.

WHITMORE John. *Le guide du coaching*. Maxima, Paris, 2002.