

## Chapitre 3

### **Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?**

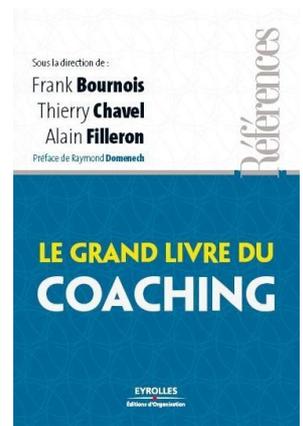
Jean TOUATI

Le coaching puise – et ceci parfois sans le savoir – dans la richesse des savoirs thérapeutiques. Les paradigmes du coaching, ses outils de gestion et d'activation du changement se constituent, pour une large part, sur la psychologie humaniste et les modèles thérapeutiques des thérapies brèves. Parmi ces modèles, l'hypnose thérapeutique et la communication éricksonienne, ouvrent une voie de compréhension et de ressenti sur ce qui se noue de singulier dans une relation de coaching.

#### ***Le coaching ne peut-il se définir pour ce qu'il est ?***

« Le coaching n'est pas de la thérapie », dit-on. Et certains ajoutent : « ni du conseil, ni de la formation. » Le métier de coach serait-il si difficile à définir qu'il ne pourrait se représenter que par ce qu'il n'est pas ? Le coach n'utilise-t-il pas, comme le thérapeute, le langage et sa personne comme outil du changement ? Le coaching ne peut-il se nourrir de la thérapie ? Faut-il ou y a-t-il une barrière infranchissable entre les deux ?

Au travers d'un dialogue avec Alain Filleron, je vous invite, en partageant des situations concrètes, à appréhender au plus près ces questions, à voir comment les pratiques thérapeutiques – courant humaniste, thérapies brèves, hypnose, ... – nourrissent le coaching et ses paradigmes et cela parfois à l'insu de ceux qui le pratiquent.



Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?

AF. – Dans votre approche du coaching vous dites vous référer à des outils thérapeutiques ; quel lien établissez-vous entre coaching et thérapie, comment s'inscrit ce type d'approche dans le cadre de votre pratique en entreprise ?

JT. – Il est vrai qu'il est difficile de trouver un article sur le coaching sans tomber telle une litanie sur : « Le coaching n'est pas de la thérapie. » Aussi, pour engager notre échange et préciser mon approche, je partirai d'un cas concret.

Boris est cadre supérieur dans une multinationale de 50 000 salariés. Malgré un travail sur sa communication, Boris ressent immanquablement un stress profond et invalidant avant les symposiums internationaux qu'il organise chaque année. Il est convaincu d'avoir « tout essayé » – stage en gestion du stress, coaching intensif en communication, etc. Il commente avec dépit : « le coach m'a fait répété 14 fois mon discours, j'ai ennuyé toute mon équipe, il a même trouvé nécessaire de m'accompagner lors du colloque...à Hawaï. Finalement, on m'a dit que j'ai fait un discours à la Fidel Castro qui a ennuyé tout le monde. » Il ajoute qu'il n'y a rien à faire et qu'il refusera, aux dépens de sa carrière, de prendre un poste trop exposé. Curieusement en écoutant Boris, je ne ressens pas cela et je lui propose de l'aider sur ce point. Bien évidemment celui-ci ne se montre pas très enthousiaste : « je ne vais pas recommencer à nouveau le travail sur ma communication, comme je vous l'ai dit je pense qu'il n'y a rien à faire ». Je lui dis qu'il est possible de faire quelque chose et que je ne lui parlerai pas de communication... Ce qui évidemment ne manque pas de le surprendre.

Je perçois que Boris n'a pas, ou n'a plus, les difficultés qu'il imagine quant à sa communication. D'ailleurs, la vidéo qu'il me remet à la fin de cette première séance, pour que je constate « l'ampleur du problème », met paradoxalement en évidence d'indéniables qualités d'orateur. En bonne logique, Boris, comme son entourage dans l'entreprise, sont convaincus que, s'il est stressé à ce point lorsqu'il doit prendre la parole en symposium, c'est qu'il a des difficultés en communication et qu'il faut l'aider à progresser sur ce plan.

Le regard global et singulier que je porte sur lui lors de cette première séance m'amène à penser que son problème se situe ailleurs. Le travail que nous ferons confirmera qu'il réactive inconsciemment, face à l'idée de devoir prendre la parole devant un grand groupe, un malaise profond lié à un souvenir traumatique. Une unique séance consacrée à cette question lui permettra, non seulement, de se libérer durablement de son stress et, à son grand étonnement,

de recevoir de nombreuses félicitations à l'issue de ses présentations. Le stress de Boris s'apparentait à une phobie qui a été traitée ici par une technique de thérapie brève PNListe (programmation neurolinguistique) associée à une hypnose conversationnelle. Cette technique vise à dissocier les émotions associées par le passé à certains événements pour établir une nouvelle association, cette fois bénéfique à la personne. Ce changement, par sa rapidité, présente pour les intéressés un caractère un peu « magique », qu'ils relient difficilement au travail réalisé. Boris dira avec humour : « Je ne vois vraiment pas le rapport avec ce que nous avons fait durant cette séance, mais je dois vous avouer que quelque chose m'inquiète un peu – en souriant : je n'ai plus aucun stress à l'idée de ce symposium... ».

AF. – Peut-on parler d'un travail thérapeutique à propos de ce cas ?

JT. – Avant tout il s'agit ici, pour le coach, d'une part, d'écouter une personne dans sa singularité et dans sa totalité, à l'opposé, dirais-je, d'une approche « instrumentale » centrée uniquement sur l'objectif prescrit et, d'autre part, au travers d'une démarche intégrative, de ne pas s'enfermer dans un modèle, d'être capable de recourir à l'approche la mieux adaptée à une situation et de pouvoir en changer.

S'il est difficile de qualifier le caractère « thérapeutique » de cette intervention – et dans quel but faudrait-il le faire ? – il est parfaitement clair, en revanche, que « l'outil » utilisé, l'hypnose éricksonienne, s'inscrit totalement dans le champ des thérapies brèves.

Mais, l'on peut se demander, à quoi se réfère un coach en entreprise si ce n'est, d'une part, aux modèles et outils des théories de l'organisation et, d'autre part, à ceux du champ psychothérapeutique dans sa diversité et tout particulièrement aux thérapies brèves ?

Rappelons, tout d'abord, que les théories de l'organisation permettent d'éclairer les aspects humains et organisationnels du management. Développés dès le début du XXe siècle aux Etats-Unis, et plus particulièrement à partir des années 1950 sous l'appellation « d'organizational behavior », ces théories et modèles, encore largement marqués par la contribution des travaux de chercheurs américains, résultent de la coopération entre différentes disciplines principalement psychologie, sociologie, mais aussi, anthropologie et sciences politiques. Ces disciplines enseignées, notamment, dans les écoles de management et en psychologie du travail ou psychosociologie des

Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?

organisations donnent un cadre théorique auquel doit pouvoir se référer un coach lorsqu'il intervient en entreprise.

Revenons sur le champ psychothérapeutique. S'il est simple de parler, en entreprise, de modèle comme l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, la systémique, qui, au service de modèles managériaux et organisationnels, du développement personnel et aujourd'hui du coaching ont, dans la représentation collective, été aseptisés de leur origine thérapeutique, il peut être moins accepté de se référer explicitement à des outils de la thérapie.

On peut le comprendre au travers de ce que sous-tend l'idée de thérapie. En France, la psychologie clinique et la psychiatrie se sont historiquement et principalement appuyées sur la psychanalyse. D'autres modèles théoriques et thérapeutiques – behavioriste, cognitiviste, systémique, humaniste – sont intégrés par la suite. Cependant la prégnance psychanalytique reste déterminante à tel point que ses concepts – œdipe, lapsus, actes manqués, refoulé, transfert, névrose... – sont aujourd'hui passés dans le langage courant. La notion de travail thérapeutique reste marquée par la psychanalyse, par l'idée qu'il faille fouiller dans son passé, dans son histoire familiale, que notre inconscient nous cache la cause de nos troubles, que le changement et la résolution des troubles passent par la prise de conscience de la signification de son symptôme, ...

Empreint de cette influence psychanalytique – mais pas seulement – de nombreux écrits sur le coaching, qui s'essaient inmanquablement à différencier coaching et thérapie, alimentent une dichotomie simpliste : le coaching s'intéresserait à « l'ici et maintenant », la thérapie « au passé ».

En réalité, le champ des thérapies brèves, activent d'autres ressorts thérapeutiques et leurs outils trouvent, non seulement, toute leur place dans le coaching mais, plus encore, constituent pour l'essentiel les outils de gestion de la relation et d'activation des changements du coaching.

Parallèlement, lorsque l'on s'intéresse aux différents courants thérapeutiques, l'on ne peut que reconnaître dans la psychologie humaniste la philosophie et les paradigmes sur l'homme soutenus par le coaching. Rappelons, qu'apparu dans les années 1950, avec comme précurseur Carl Rogers, le courant humaniste s'appuie sur une vision positive de l'humain, sur l'idée que les gens tendent de façon innée au développement et à la réalisation de leur être, qu'ils disposent en eux-mêmes des ressources pour développer leur potentiel, qu'un soutien inconditionnel et sans a priori, l'empathie et l'authenticité du thérapeute sont

des conditions indispensables de la thérapie ; le coach dirait « du processus de changement ».

### A retenir

Les paradigmes du coaching, ses outils de gestion de la relation et d'activation du changement se constituent sur les modèles thérapeutiques, en particulier la thérapie brève et la psychologie humaniste.

Les théories de l'organisation représentent des bases théoriques indispensables à la compréhension des dimensions humaines et organisationnelles de la vie des entreprises.

AF. – Vous dites donc, qu'un coach utilise des outils thérapeutiques, sans qu'il s'agisse pour autant de poursuivre un objectif thérapeutique. N'est-il pas, cependant, difficile de cerner les nuances d'un coaching centré sur les ressorts personnels d'un travail thérapeutique ?

JT. – Comme nous venons de le voir, s'il faut caractériser une différence, elle ne se trouve pas au travers des outils de la gestion de la relation et du changement utilisés soit par le coach, soit par le thérapeute.

Un thérapeute reçoit des patients qui font face à une certaine souffrance, à un mal-être, à des troubles psychiques, mais il est également consulté pour soulager et aider à résoudre un ensemble de difficultés psychosociales de la vie quotidienne. Ses patients consultent dans la majorité des cas à leur initiative. Parmi ces difficultés de la vie quotidienne la sphère professionnelle représente, comme on s'en doute, un des principaux facteurs. Le thérapeute se réfère à des bases théoriques relatives au développement initial de la personne, aux facteurs pathogènes, aux mécanismes mis en œuvre par le traitement, à une certaine vision de l'homme « équilibré ». La thérapie a comme finalité, le soulagement des troubles, mais aussi le développement personnel et l'autonomisation de la personne vis-à-vis du thérapeute.

Le coach, quant à lui, répond à une demande, que l'on peut qualifier globalement, d'amélioration d'une performance professionnelle. Cette demande émane initialement, en général, de l'entreprise. Ce qui constitue en soi une différence majeure avec la thérapie. Son spectre d'intervention peut s'étendre à l'ensemble des problématiques que rencontre un manager : réflexion

Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?

stratégique, management d'équipe, ressorts personnels ; ces trois axes se retrouvant bien souvent étroitement intriqués.

AF. – Si le thérapeute est amené à traiter du mal-être lié à la sphère professionnelle, l'on peut se demander ce que fait le coach lorsqu'il doit faire face à une certaine souffrance du manager qu'il accompagne ? Peut-il poursuivre sur l'objectif d'amélioration de performance sans écouter cette souffrance ? Cette souffrance, si elle n'a pas d'autre lieu pour être entendue, ne manquera-t-elle pas de s'exprimer dans la relation de coaching ? Le coach reste-t-il dans le cadre de son contrat avec l'entreprise s'il va sur ce terrain ?

JT. – Là aussi, je partirai d'un cas concret.

Le DRH de cette société internationale nous dit de Phileas, manager intermédiaire de 35 ans, qu'il est considéré comme un haut potentiel mais qu'un certain mal-être, un manque de rayonnement limite sa progression. Le contrat tripartite sur lequel nous nous engageons formalise cette demande dans sa perspective managériale : renforcer son management d'équipe, améliorer la gestion de ses relations et sa communication, s'imposer d'avantage dans son poste tout en trouvant un équilibre, une confiance en lui se traduisant par « un plus grand rayonnement » dans sa fonction.

Lors de notre premier entretien Phileas apparaît très mal dans sa peau, replié sur lui-même. Il parle de « barrières personnelles » qu'il subit, de sa « carapace » avec laquelle il a appris à vivre, il ajoute qu'il n'aime pas son image, qu'il faudrait qu'il apprenne à s'accepter, qu'il n'a pas envie d'une approche « psychanalytique » qui l'amènerait à voir des choses personnelles, que même s'il se montre ouvert pour commencer le coaching, il lui est difficile de parler de lui, ... Il conclut en disant, dans la confidentialité du coaching, qu'il souhaite quitter son entreprise à laquelle il attribue, pour une grande part, son mal-être.

On peut penser que la situation de Phileas relève d'un accompagnement thérapeutique et se demander si le coach peut accepter cette mission ? Phileas n'est cependant pas prêt à faire ce premier pas vers un thérapeute.

Le coaching s'engage au travers du fil conducteur de l'entreprise... Retrouvons Phileas, un an après lors du bilan qui conclut nos dix séances de travail : « J'ai vu que je passai à côté de ma propre vie. Vous m'avez permis d'ouvrir une porte, de prendre le train de la vraie vie... J'ai appris, avec vous, comment fonctionne un être humain. Je sais qui je suis et ce que je veux faire... Je veux

conserver ce que j'ai vécu durant ce travail et la manière par laquelle cela s'est produit pour aller plus loin à l'avenir ». Il semblerait que cela valait la peine de poursuivre...

Revenons sur la question de la thérapie dans ce type de situation. Aller voir un thérapeute est déjà en soi le résultat d'un cheminement personnel qui prend du temps, qui laisse vivre souvent des souffrances, des échecs et des difficultés à répétition. Phileas nous dit, lorsque nous lui posons clairement la question, qu'il ne le souhaite pas. On peut dire que grâce à la demande de son entreprise, Phileas a gagné le temps des échecs à répétition, a évité que la souffrance ne s'exacerbe. Il a pu faire un travail sur lui, par le biais des problématiques professionnelles, pour son bénéfice et celui de son entreprise. Moins d'un an après la fin du coaching, Phileas m'apprenait qu'il était nommé directeur.

Il me semble utile de préciser que le fil conducteur de mon intervention reste la demande professionnelle centrée sur le cadre de l'entreprise. Tout en tirant sur ce fil il me faudra parfois dénouer certains nœuds et démêler d'autres fils. Je pourrai faire quelques détours ou simplement des parallèles avec la vie privée. Par exemple, la gestion des relations avec les collaborateurs peut souvent se nourrir du parallèle avec les relations au sein de la famille. Parfois il faudra aider la personne, lorsque cela est de mon ressort, à se débarrasser d'un problème personnel, d'un mal-être, pour que le changement attendu se produise sur le plan professionnel ou encore comme préalable à un travail sur le champ professionnel. De même les changements survenus dans un cadre professionnel rejailliront bien souvent dans l'ensemble de la vie de la personne. Pour moi, le coach doit être capable d'appréhender, d'accueillir, la personne dans sa globalité. Il n'y a pas une personne au travail et une autre personne en dehors de son entreprise.

J'ajouterai que les effets thérapeutiques du coaching, que le coach en ait conscience ou pas, sont toujours présents. L'être humain est un être de langage, la parole est déterminante dans sa constitution. La parole confère à tout entretien ce potentiel thérapeutique. Au-delà de la parole, la thérapie humaniste soutient que le patient évolue grâce à une relation authentique entre le thérapeute et son patient, que cette relation n'est pas qu'un media du traitement mais qu'elle est en soi thérapeutique. Souvent les personnes que nous accompagnons nous diront lors du bilan, à l'instar d'Hector, cadre dirigeant : « Je me rends compte que le coaching me donne beaucoup plus de liberté dans ma vie de tous les jours, dans mes décisions, mes choix. Je passe plus facilement à l'acte, sans me mettre de barrières personnelles... ».

Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?

### A retenir

Les effets thérapeutiques du coaching, que le coach en ait conscience ou pas sont toujours présents.

L'expérience et le vécu d'une pratique thérapeutique constituent un élément déterminant du métier de coach.

AF. – Dans votre premier exemple vous parlez de l'hypnose comme d'une solution « miracle » face à une situation de stress. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette pratique ?

JT. – Avant d'illustrer l'apport de l'hypnose je vous propose un détour au cœur de la relation entre le coach et son client.

Pour cela, remontons le temps quelques instants. Nous sommes en 1779, superstition, sorcellerie et autres pratiques ésotériques sont toujours florissantes. Franz Anton Mesmer, découvre « qu'un fluide magnétique bienfaisant » peut se transmettre d'un sujet à un autre.

Maintenant, comme pour un jeu, tout en poursuivant votre lecture, je vous propose de prêter davantage attention à votre voix intérieure – la voix que vous entendez en lisant ces lignes – ou même si vous le voulez, de poursuivre en chuchotant. Imaginez : un groupe d'hommes et de femmes, ils sont une dizaine en cercle au centre de la place du village. Un village de votre choix, que vous connaissez bien. A côté, un quatuor à cordes : trois violonistes, un violoncelliste interprètent Mozart. Au centre un homme grand, charismatique, envoûtant, cheveux longs d'un blanc lumineux, vêtu d'une cape de soie lilas. Il s'approche tour à tour de chacun, passe ses mains de gestes ondoyants devant les visages. Les mains poursuivent ensuite en volutes comme enveloppant chaque corps. Chacun tour à tour sombre dans un sommeil convulsif. Voyez la foule autour observant incrédule. Ecoutez comme un bourdonnement venant de toutes ses bouches hébétées, le cri d'un enfant malade dans les bras de sa mère qui espère... Et maintenant, imprégnez-vous des sons, des images, des sensations et pour le plaisir du voyage dans le temps fermez les yeux un instant et revoyez toute la scène depuis le début : un groupe d'homme et de femmes, la place du village... Ou reprenez la lecture en jouant le jeu, cette fois !

Vous voilà de retour de ce petit aperçu du chemin de l'hypnose, alors continuons. Mesmer était-il un farfelu ? Eh bien non. Il propose une théorie qu'il veut physiologique et rationaliste. Cette théorie sera passée au crible de

l'Académie des Sciences et de la Société Royale de Médecine qui après une étude détaillée, tout en constatant certains effets curatifs, attribuèrent le phénomène à la pure imagination. Pensant ainsi démontrer la supercherie, l'autorité savante, mettait en évidence, sans s'en rendre compte, le rôle de la dimension psychologique dans la relation interpersonnelle.

Même si nous sommes loin de la pratique actuelle de l'hypnose, Mesmer reste un précurseur de l'étude expérimentale de la relation psychothérapeutique.

Pourquoi citer Mesmer et rappeler ce qu'il nommait « le magnétisme animal » ? Cette histoire de fluide reliant deux personnes reste, je trouve, une métaphore évocatrice de ce qui se noue dans un entretien de coaching ; à un moment donné, ce sentiment que quelque chose de particulier se met en place, qu'une « bulle » vient recouvrir le coach et son client les reliant étroitement tout en les séparant de l'environnement. N'avons-nous pas affaire à la même bulle dans laquelle disent s'isoler les artistes ou les sportifs avant leur représentation ou compétition ?

C'est là que je fais intervenir l'hypnose ...

*Pour moi la pratique hypnotique n'est pas un outil de la « panoplie » du coach parmi d'autres. Le phénomène hypnotique est au cœur de la gestion de la relation ; il permet de ressentir et de comprendre ce qui se noue de spécifique et parfois de mystérieux dans cette relation. Que se passe-t-il de particulier en cet instant entre le coach et son client ? Le coach a son attention tout entière focalisée sur son client ; il écoute le déroulement de son discours, sa prosodie, observe son regard, sa posture, ses mimiques, ses gestes, ... Ce faisant, il se détache de sa propre existence, il s'extrait de sa pensée sur soi pour se centrer sur celle de son client. Il procède ainsi à une déprivation sensorielle au profit de la seule focalisation sur son client, sur la situation, sur son propre ressenti. L'hypnothérapeute – ou le coach –, dans la phase d'induction hypnotique, accompagne son client par ce même processus de déprivation sensorielle et se laisse lui-même, par synchronisation, partiellement entraîner dans cet état hypnotique. C'est ainsi qu'il ressent étroitement ce que vit son client et qu'il sait ensuite le guider.*

Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?

Nous touchons du doigt, que le coach, en ces moments particuliers où le sentiment qu'un lien émotionnel et quasi-physique s'établit avec son client, vit et ressent l'expérience de sa propre transe hypnotique. Loin d'une technicité sans âme, si ce phénomène se produit spontanément, alors il nous signifie, à travers les sens, que l'instrument premier du coaching n'est autre que l'humanité du coach et son être dans sa totalité.

Comme je le disais à propos des outils des thérapies brèves, l'on peut constater, là aussi, que revisiter une pratique réussie de coaching laisse souvent apparaître les ingrédients de l'hypnose.

### Pour aller plus loin

L'hypnose éricksonienne, loin de l'hypnose classique marquée par les médecins : Charcot, Bernheim et, encore plus, de l'hypnose de musical : « dormez, je le veux ! », se vit comme un apprentissage avec la participation active de la personne qui garde une part consciente. L'état hypnotique est un état de suggestibilité accrue où la personne accède à des modes de créativité et d'imagination décuplés. Des souvenirs peuvent être réactivés de façon prégnante. La personne est davantage guidée par ses sens que par une rationalité cartésienne.

Milton Hyland Erickson avait une approche assez instinctive. John Grinder et Richard Bandler ont contribué à modéliser cette approche en formalisant la PNL. Hypnose éricksonienne et PNL sont ainsi étroitement mêlées. En France cependant, la PNL est souvent présentée comme un modèle de communication dépourvu de sa composante hypnotique. L'approche éricksonienne a bien sûr depuis les années 1950 continué d'évoluer pour s'adapter à l'époque actuelle.

L'hypnose conversationnelle utilise les outils de l'hypnose sans induction formelle.

Mais plutôt que de parler davantage d'hypnose, je laisserai encore une fois la place aux témoignages.

Aurélië est consultante en management. Elle a créé son cabinet il y a 5 ans après un parcours de 10 ans dans la banque. Depuis quelques temps elle se sent en grande difficulté dans sa prospection commerciale. Écoutons-la : « J'ai décidé d'arrêter de prendre des rendez-vous, je sais que ce n'est pas malin mais je ne peux plus ! Je me sens vraiment trop nulle, j'ai l'impression de perdre mon temps, que ça ne sert à rien. » Elle a pourtant de bonnes connaissances et un réel savoir-faire dans la vente de conseil. Elle pense à une nouvelle formation. Elle ressent cependant que son problème ne vient pas d'un manque

de compétence commerciale mais de quelque chose qui « vient de plus loin » et qui se rejouerait dans ces situations...

Retrouvons Aurélie trois semaines après : « A l'issue de notre séance, je vous ai dit me sentir bouleversée, au sens littérale. J'avais la sensation d'avoir été retournée et que des choses s'étaient remises en place. Eh bien je suis très étonnée. J'ai vraiment changé, je vais, de manière étonnante, beaucoup mieux et même très très bien. Dans ma vie de tous les jours, je suis d'humeur rieuse, un peu cabotine. Dans mon travail, je remarque la fluidité de mes échanges, je dis des choses tellement facilement et naturellement. Je n'ai plus l'impression de vendre mon âme au diable en parlant de ça [l'action commerciale]. Ça ne me prend aucune énergie. Auparavant j'avais une boule au ventre lorsque je décrochais mon téléphone pour prospecter. Cet après-midi j'ai passé une douzaine de coups de fils comme si je prenais mon thé...

Je prendrai également le témoignage d'un cas thérapeutique. Mathilde est musicienne et manager d'un orchestre lyrique. Elle doit faire face à des concerts importants. Depuis plusieurs mois elle va très mal. Elle est en proie à des crises d'angoisse et de panique, elle fait des malaises dans la rue. Elle ne peut plus prendre le métro, aller dans des lieux publics, elle a le sentiment d'être dans un « état de survie »...

Je retiens ce cas, car Mathilde, qui se dit « très cérébrale et toujours dans l'analyse », livre un témoignage très parlant sur son ressenti et sur les mécanismes à l'œuvre dans l'hypnose : « Je n'ai pas refait de crise d'angoisse. Quand je suis sortie de chez vous j'ai vu le panorama s'élargir autour de moi alors que depuis des mois j'étais dans un monde étriqué à cause de la peur. Ça m'a fait énormément de bien, je ne pensais pas que cela puisse avoir une telle portée. Ça a débloqué quelque chose de très profond. C'était tellement dense et fort, j'étais très surprise de voir que ces choses pouvaient revenir et être ressenties si fort. Ça s'est fait de manière si « violente », dans le sens positif. Comme je suis très cérébrale j'ai tendance à penser que je sais et que je maîtrise ; ça m'a chamboulé, oui s'est vraiment le mot, chamboulé dans le bon sens du terme. Avant de vous voir, j'étais complètement dépassée par ce qui m'arrivait, j'étais submergée, je subissais, je ressens à nouveau la possibilité d'avoir prise sur les choses. Là où c'est très fort, c'est que, bien sûr je vous ai parlé, mais ce que j'entendais était tellement juste ; j'ai des phrases qui sont restées, que je retiens et qui me reviennent encore et qui sont justes, qui me parlent, c'est épataant ! Je suis d'habitude toujours dans l'analyse, j'ai besoin de comprendre. En hypnose ce qui était très puissant c'est que j'étais dans un autre

Y a-t-il une place pour une pratique psychothérapeutique dans le coaching ?

mode, comment dire, on passe par le ressenti, par les sens, pour le coup on ne peut pas faire plus juste à ce moment là. »

Comme le dit très bien Mathilde, l'hypnose parle aux sens et non plus à la raison. Les sens et les émotions sont au cœur du changement et celui-ci n'emprunte pas des voies différentes dans ou hors de l'entreprise.

Bien sûr les personnes ne sont pas toujours aussi éloquentes et les témoignages si frappants ; Théodore, dirigeant au profil de gestionnaire très rationnel, nous dira : « Je n'ai pas d'imagination, je pense que cela ne fonctionne pas sur moi » tout en ajoutant : « Je n'ai rien changé, pourtant mon entourage me dit que mon comportement a changé ». Quoi lui répondre, si ce n'est : « Théodore, surtout continuez à ne rien changer ! ».

### ***Savoir ce que l'on est et d'où l'on vient pour... aller plus loin***

A travers ces quelques histoires de coaching, si une « barrière » a été levée entre coaching et thérapie, il est clair que ce n'est pas parce que l'un et l'autre se confondent ; comme nous l'avons vu, le coaching puise – et ceci parfois sans le savoir – dans la richesse des savoirs thérapeutiques.

Dans cette perspective, j'ajouterai que le coaching, ses développements théoriques et méthodologiques, sa pratique, ne pourront que s'enrichir et, le coaching, s'affirmer comme une discipline à part entière, par une démarche intégrative, à la fois ouverte et critique, se référant explicitement à ce qui le constitue.

### ***Bibliographie conseillée***

*Bandler Richard, Le temps du changement, La tempérance, 2002*

*Cayrol Alain, De Saint Paul Josiane, Derrière la magie, la PNL, InterEditions, 1984*

*Chertok Léon, L'hypnose entre la psychanalyse et la biologie, Odile Jacob, 2006*

*Chertok Léon, L'hypnose, Payot, 2002*

*Erickson Milton, Textes établis et commentés par Sydney Rosen, Ma voix t'accompagnera, Hommes et groupes, 1986*

Paroles de coachs

*Haubert Nicole, Gruère Jean-Pierre, Jabes Jak, Laroche Hervé, Michel Sandra, Management, aspects humains et organisationnels, Puf, 1991*

*Lockert Olivier, Hypnose, IFHE, 2001*

*Roustant François, Qu'est-ce que l'hypnose, Les éditions de minuit, 2003*

*Watzlawick Paul, Nardone Giorgio (collectif sous la direction de.), Stratégie de la thérapie brève, Seuil, 2000*

### **Film conseillé**

*Oui, mais..., écrit et réalisé par Yves Lavandier avec Gérard Jugnot et Emilie Dequenne, 2001*

### **Biographie**

*Jean Touati, coach de cadres et dirigeants, partage son activité en entreprise entre coaching individuel de dirigeants et accompagnement d'équipes de direction dans la transformation de leur organisation.*

*Son expérience et sa formation lui donne une grande ouverture d'intervention ; embrassant à la fois les dimensions stratégiques, organisationnelles et humaines, il conjugue au processus de travail sur les réalités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise, un travail personnel sur soi et sur ses processus mentaux et comportementaux.*

*Sa pratique se fonde sur une approche intégrative se référant notamment à l'Ecole de Palo-Alto, à la PNL et à l'hypnose éricksonienne.*

*Il a une formation initiale scientifique – 3ème cycle en physique nucléaire –, complétée par un 3ème cycle en marketing stratégique ainsi qu'une formation en psychologie du travail et en psychologie clinique. Coach certifié de l'école Transformance (Vincent Lenhardt), il est maître praticien en PNL et en hypnose Ericksonienne (IFHE).*

*Il fonde en 2001 le cabinet Orgadia après un parcours de 7 années comme manager et directeur dans plusieurs cabinets de conseil en management dont un des grands cabinets anglo-saxons. Il a exercé antérieurement durant 11 ans dans le secteur nucléaire en tant qu'ingénieur-formateur puis manager d'une équipe de gestion de crise.*

*Il contribue à la professionnalisation du coaching, en tant que chargé d'enseignement au cursus de coaching de l'Université Panthéon-Assas Paris II.*

*En dehors de son activité en entreprise, il intervient auprès de particuliers en hypnothérapie.*