

Coaching et PNL, un mélange préoccupant



JEAN-PIERRE FORTIN, MCC, CRHA, CPA
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Suite à la parution d'un numéro de la revue *Choice*¹ au titre évocateur « NLP & Coaching, The perfect match! », il convient d'exposer notre point de vue en regard d'une représentation idéalisée du sujet. Non pas que nous soyons un adversaire de la programmation neurolinguistique (PNL), mais nous estimons essentiel de mettre les choses en perspective lorsqu'un rapprochement est fait avec le coaching.

Il importe, en premier lieu, de rappeler que la PNL n'est pas une forme de coaching. Non seulement, elle n'est pas du coaching, mais l'International Coach Federation (ICF) ne reconnaît pas la PNL comme étant en lien avec les compétences essentielles au coaching. Quant à nous, nous pensons qu'elle ne permet pas de faire du « meilleur » coaching. À l'observation, il semble bien que ce soit le coaching qui permet de faire de la « meilleure » PNL. L'ICF reconnaît que certains éléments de la PNL, notamment ceux qui ne sont pas en lien avec une utilisation thérapeutique, peuvent faire partie du coffre à outils d'un coach si ceux-ci sont utilisés en conformité avec les compétences essentielles du coaching et le code de déontologie.

C'est en nous appuyant sur les propos tenus dans plusieurs articles parus dans le numéro de *Choice* que nous aborderons ce sujet.

« La PNL est l'habileté à faire passer un message dans le langage interne du client de manière à l'aider à faire des changements dans son comportement ou à le programmer. » (Kim Redman, *NLP & Coaching*)

Madame Redman mentionne que les coaches qui ajoutent la PNL à leur pratique de coaching sont capables de coacher aussi bien au niveau conscient qu'au niveau inconscient et ainsi, de changer rapidement les programmes qui guident le comportement. L'auteure ajoute que la PNL fait appel à une légère transe² seulement.

¹ *Choice, the magazine of professional coaching, vol 10, n° 4, Décembre 2012. Les références dans le texte renvoient aux articles parus dans ce numéro.*

² Une « transe » est ici définie comme un état léger d'hypnose.

Que faut-il penser en tant que coach de ce qui apparaît comme une prise de contrôle de l'inconscient? La PNL permettrait de prendre le contrôle de l'inconscient du client sans que celui-ci en soit totalement conscient. On est en droit de s'interroger sur le risque de manipulation, sinon sur la manipulation qui en découle. Qu'en est-il de l'agenda du coaché, le seul à notre avis, qui devrait prévaloir dans une session de coaching? Et quand un blocage survient chez un coaché, est-il nécessaire de prendre le contrôle de son inconscient? Les coaches sont préparés à travailler les blocages de manière transparente avec leurs coachés. Il faut d'abord nommer le blocage comme tel et laisser au coaché la responsabilité de la décision de le surmonter.

Dans un second article au titre évocateur, « *The Magic of NLP Coaching* », Ian McDermott nous rapproche du monde des guérisseurs. L'auteur raconte qu'un jour où il recevait un cadre supérieur à son bureau, son client était affligé d'un mal de tête carabiné. En dépit de l'analgésique qu'il avait pris, son mal de tête persistait. McDermott commença alors un processus de questionnement sur le mal de tête : « Qu'est-ce qu'était le mal de tête? Quelle était l'intensité? Où était la frontière du mal? Qu'est-ce qui était le plus frappant? Qu'est-ce que vous faites avec cela? » Et voilà que le mal de tête disparut.

Est-ce que la PNL s'est vraiment révélée plus efficace que n'importe quelle technique de relaxation? Il est permis d'en douter.

Un troisième article « *Using NLP in coaching* », signé par Freddi Donner, nous fait entrer dans le monde de l'efficacité du coach. Il rappelle tout d'abord les quatre piliers de la PNL :

- Le *modeling* (modeler le succès);
- Les *codes opératoires* appelés *sous-modalités* qui définissent comment nous expérimentons le monde autour de nous;
- Les *métaprogrammes* qui incluent nos croyances, nos modes de pensées et nos systèmes de représentation;
- Le *langage* qui est le chemin par lequel s'expriment les métaprogrammes, les sous-modalités et les modèles.

De fait, il semble exister un lien entre le langage de la PNL et un certain ésotérisme. Il faut être un initié pour bien comprendre le vocabulaire. Souvent, ce sont des choses qui apparaissent pourtant évidentes en coaching, mais qui, dans la PNL, sont emballées dans des termes étranges. Par exemple, on désigne par « métapro-

grammes », les filtres que le coaché a mis en place dans son enfance. Ainsi perçoit-il la réalité à travers ces filtres.

Nous savons, du reste, que l'éducation reçue dans notre enfance a fait de nous ce que nous sommes. Un coach peut-il vraiment se justifier d'aller fouiller dans l'enfance de son coaché en jouant quelque peu sur le registre de la psychanalyse?

Le quatrième article « *Common Ground* », signé par Teri E Belf & Charlotte Ward, soulève cinq conceptions erronées relativement à la PNL en coaching auxquelles on donne une réponse :

- *La PNL est une profession* : Réponse : Elle n'est pas une profession, mais un moyen de communiquer selon certaines modalités.
- *La PNL n'a pas de bases scientifiques* : Réponse : Les praticiens ont identifié des comportements permettant de mieux comprendre comment l'esprit travaille.
- *La PNL permet de manipuler les gens* et suscitent des manques d'intégrité, amenant des coachs à se comporter comme des manipulateurs : Réponse : L'intégrité dépend de l'individu et du comportement du praticien.
- *La PNL et le coaching enseignent la même chose* : Réponse : Elle utilise des outils similaires, mais la PNL fait appel à des techniques relatives à la posture, à des façons de s'exprimer et aux façons d'apprendre des coachés.
- *La PNL utilise les trances comme techniques* : Réponse : La transe n'est qu'une voie pour recueillir de l'information en dépit des limites imposées par la rationalité.

C'est un fait que ces conceptions sont souvent évoquées par les détracteurs de la PNL. À notre avis, les réponses des auteurs ne font qu'accréditer les préjugés véhiculés sur la PNL.

Un cinquième article « *Telling Stories* » est signé par Linda Cattelan. Elle affirme notamment que tous les apprentissages et les changements surviennent au niveau inconscient, niveau vulnérable propice à la suggestion et à l'induction. D'où la puissance de la métaphore qui est substantiellement utilisée en PNL. L'auteure signale qu'une métaphore est une histoire racontée dans un but qui permet de surmonter la résistance consciente en vue de faire un rapprochement à un niveau plus profond. Elle conclut en indiquant que les métaphores sont des façons aimables et élégantes pour communiquer directement avec l'inconscient.

Le recours aux métaphores fait naturellement partie des outils de n'importe quel coach pour mieux circonscrire un enjeu ou un problème, pour déterminer les résultats souhaités par le client, pour explorer ce qui manque pour réussir. Ce sont là des éléments quasi incontournables pour

un coach. Point n'est besoin de l'apport de la PNL pour y avoir recours. Ce qui trouble quelque peu dans l'approche PNL a trait à cette constante qui consiste à s'adresser à l'inconscient de nos coachés. Nos clients peuvent très bien comprendre lorsque nous leur proposons de travailler avec des métaphores. Ce qui importe est de la faire de manière transparente.

En PNL, le but principal d'une métaphore est de prendre en compte le problème d'un client et de diriger son comportement à son égard de manière à le résoudre, et ce, par le biais d'une histoire élaborée sur mesure, dont les principales structures consistent à :

- déplacer l'index de référence du client vers un personnage dans l'histoire;
- synchroniser les facettes du problème du client avec les comportements des protagonistes de l'histoire et la trame d'événements de sorte à établir une similarité entre les deux;
- accéder à des ressources pour le client à l'intérieur du contexte de l'histoire;
- conclure l'histoire de sorte qu'une séquence d'événements se produise dans laquelle l'acteur principal résout les conflits et atteint les buts espérés.

Le tout se réalise selon un modèle en plusieurs étapes qui doivent être observées pour l'élaboration de l'histoire qui sera utilisée. Par exemple, la dernière étape que le coach PNL doit accomplir est : « *Gardez votre résolution aussi ambiguë que nécessaire afin de permettre au processus inconscient du client d'accomplir les changements appropriés. Annuler les ancrages préétablis et " futurisez " si possible afin de vérifier votre travail. »*

La métaphore utilisée en PNL a donc une portée différente d'une métaphore utilisée tout simplement par un coach durant une séance de coaching. En PNL, il est question d'une histoire préconstruite en lien avec un comportement à changer. On peut voir ici la densité de la programmation.

Dans un article subséquent, intitulé « *Trance & Ecology Check* », Sylvia Kurpanek affirme que la transe est un état commun à chacun d'entre nous et dans laquelle nous nous retrouvons plusieurs fois par jour. Elle ajoute qu'une transe ne demande pas toujours que le client soit dans un état de relaxation avec les yeux fermés en écoutant la voix du coach qui le guide au travers une imagerie mentale ou qui communique avec son subconscient d'une quelconque autre manière.

La transe semble être une pratique courante pour appliquer la PNL en coaching. Pourtant, les coachs qui n'utilisent pas la PNL savent très bien que le questionnement, l'écoute active, le feedback approprié, le langage direct sont des outils simples qui permettent d'arriver au même résultat, mais de façon transparente. Pourquoi faire

indirectement ce que nous pouvons faire directement tout naturellement en coaching?

Le septième article « *The Learning State* », signé par Corey McCusker, évoque le fait qu'élargir la conscience aide le coach et le coaché à « garder le focus » et à réussir. Voici comment l'auteur propose d'augmenter la possibilité d'accentuer l'apprentissage en commençant tout d'abord par une profonde respiration et en se concentrant :

- Tout en regardant droit devant vous, trouver un point à regarder sur le mur;
- Maintenez votre attention sur ce point pendant 5 à 10 secondes, simplement pour laisser vos pensées aller et venir, et « focalisez » toute votre attention sur ce point;
- Desserrez votre mâchoire et tentez d'écarter tout discours intérieur;
- Et ainsi de suite...

Sans doute, de telles méthodes peuvent avoir un effet de détente dans le but de faire entrer le coaché dans une transe dite « légère ». Notre rôle de coach implique-t-il que nous utilisions systématiquement une démarche de relaxation alors que c'est du coaching que nos clients attendent de nous? Est-il nécessaire qu'il soit dans un état de transe pour ouvrir davantage sa conscience?

L'homme possède en lui tout ce dont il a besoin pour accomplir de grandes choses. Il ne peut y arriver que par une vision claire de la réalité, par une prise de conscience de ses forces et faiblesses et par la force de se mettre en mouvement vers les buts qu'il désire atteindre. Toutes suggestions, inductions ou programmations risquent de fausser la perception de cette réalité et d'amener la personne sur un chemin qui n'est pas le sien. Le coaching est un accompagnement et le coaché doit demeurer seul maître à bord.

Le huitième article, sous la plume de Jayne Warrilow, intitulé « *The Games Coaches Play* », nous signale que la PNL est au cœur de l'étude de l'excellence humaine. Son fondement repose sur trois hypothèses qui sont utiles aux coaches :

- L'échec n'est pas un accident;
- Le feedback est le fondement du succès;
- Le succès a une structure.

Ces hypothèses ont du sens et inspirent déjà de nombreux coaches sans qu'ils soient des adeptes de la PNL. Par ailleurs, l'auteur traite également du jeu que des coaches jouent avec leur client (le coach héros; le coach conseiller; le coach « solutionneur »; le coach serviteur; le pauvre coach). Il propose de changer de jeu en adoptant des règles différentes qu'il élabore. S'il est évident que les coaches ont parfois des styles qui ne conviennent pas tout à fait au rôle de coach, c'est davantage par la qualité de la formation et de la supervision qu'il aura reçues qu'il

parviendra à faire les ajustements qui s'imposent dans son style de coaching.

La lecture de ce numéro de la revue *Choice* nous a convaincu de la nécessité d'attirer l'attention des coaches sur certains aspects de la PNL. Il ne nous apparaît pas évident que les coaches qui pratiquent la PNL soient de meilleurs coaches que ceux qui ne l'utilisent pas. Les risques de dérives nous apparaissent cependant plus grands pour les coaches qui en font la pratique.

En 2002, la *Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires* (Gouvernement de la France), a classé la PNL comme présentant un risque sectaire en psychothérapie. Elle estime que « L'absence de principes déontologiques orientés vers l'aide et la santé, plutôt que vers l'exploitation et le profit, l'absence de connaissances en psychopathologie et en psychiatrie permettant d'aider ou d'orienter les personnes perturbées, l'absence de formation scientifique permettant de relativiser les connaissances et de ne pas prétendre à la vérité, caractérisent les pratiques qui font question. » Si le risque existe en psychothérapie, il n'est pas moindre en coaching.

L'expérience d'une certaine proximité avec des coaches pratiquant la PNL nous a laissé perplexe quant à leur interprétation de l'éthique dans les rapports avec les autres, en y incluant leurs coachés. J'ai pu observer de la manipulation au sens strict du terme de la part de ces personnes sans même qu'elles en soient conscientes ou du moins, qu'elles en prennent la responsabilité. Il ne s'agit pas de mettre tous les praticiens de PNL dans le même paquet. Il importe néanmoins de souligner le risque de dérives qui guettent les coaches-PNL sur le plan éthique.

À les écouter parler, beaucoup n'arrivent plus à distinguer à quel moment ils dépassent la limite de l'éthique en coaching, particulièrement en jouant avec l'inconscient de leurs coachés et bien souvent, à l'insu de ces derniers. Un trop grand désir d'efficacité guette les coaches-PNL. Même si cela fait « s'extasier » le client, en entreprise ou non, quant à une soi-disant « nouvelle » façon de faire du coaching, nous estimons important de rappeler les risques de la PNL. Le numéro de la revue *Choice* est loin de nous avoir convaincu des bienfaits de la PNL dans la pratique du coaching.

Lorsqu'elle a été élaborée dans les années 1970, la PNL était destinée à constituer un levier pour le traitement thérapeutique des dysfonctions psychologiques. Les coaches ne sont pas des thérapeutes et s'ils en sont, ils doivent se présenter ainsi. Que des questionnaires s'y laissent prendre, nous pouvons comprendre. Reste à savoir si la PNL apporte tous les bienfaits qu'elle prétend ou si ce sont là les ingrédients d'une bombe à retardement! Histoire à suivre...