

Les sources du feed-back dans le coaching :

Pour Robert W. DILTS, l'un des promoteurs de la programmation neurolinguistique (PNL), un coaching efficace implique la mise en place de feed-back et de récompenses.

Robert W. DILTS se réfère à la parabole du dauphin décrite par l'anthropologue Gregory BATESON qui a étudié les structures de communication des dauphins et des marsouins.

Comment on entraîne les dauphins "à se donner en spectacle" :



L'instructeur fait venir le dauphin dans le bassin de parade, et il attend. Lorsque l'animal fait une cabriole ou une figure intéressante, il donne un coup de sifflet pour attirer son attention et lui donne aussitôt un poisson. Le dauphin, ravi, recommence. Après un certain nombre de "coups-de-sifflet-poisson", l'instructeur le remet dans l'autre bassin.

Le lendemain, dès qu'il revient dans le bassin de parade, le dauphin recommence le même tour; mais là, pas de sifflet, pas de poisson... Il ne comprend pas et recommence; en vain. Il commence à être frustré, mais il a beau recommencer et recommencer, rien ne vient. Alors, dépité, le dauphin fait autre chose, Aussitôt, sifflet, poisson ! Et c'est ainsi que de joie en joie, sans jamais punir, en récompensant, le dauphin augmente son répertoire...



On dit même que certains ont inventé de toutes pièces des comportements que jamais aucun dauphin n'avait eu auparavant...

Un mot encore : parfois l'entraîneur donne au dauphin un poisson "gratuit", sans rien en échange, comme ça, pour entretenir l'amitié.



Cette métaphore montre que la mission de l'entraîneur n'est pas de conditionner des comportements spécifiques, mais plutôt d'amener le dauphin à être créatif au sein de son propre ensemble de comportements.

Le succès de l'entraîneur est basé sur sa capacité à faire émerger ou libérer la créativité de l'animal. Il n'est pas un observateur objectif, mais au contraire dans une relation intense avec l'animal. Et son succès dépend du maintien de la qualité de cette relation. L'entraîneur doit lui-même initier des changements dans son comportement et réagir aux multiples feed-back.

Un exemple de "jeu" autour de l'addiction

Le drogué joue ici le rôle de **Victime** de la dépendance, d'humiliation, de brimades, de négligences médicales. Il cherche et trouve un **Sauveteur**, par exemple un ami proche.

Le **Sauveteur** joue son rôle en essayant d'aider le drogué, généreusement et de manière désintéressée : il ne s'assure pas qu'il s'implique personnellement dans le processus pour abandonner la drogue.

Après un certain nombre d'échecs frustrants, le **Sauveteur** se fâche et change de rôle pour devenir **Persécuteur**, accuse, insulte, néglige et punit le drogué.

Le drogué change alors : de **Victime**, il devient **Persécuteur** et contre attaque. Il insulte, devient violent et on doit appeler le SAMU en urgence, en pleine nuit. Celui qui a commencé **Sauveteur** est maintenant **Victime**.

Les acteurs peuvent changer de rôle plusieurs fois...

Des rôles complémentaires



- La Victime : c'est le rôle principal, celui qui apporte le plus de gratifications, de bénéfices secondaires et de reconnaissance. Me présenter en Victime consiste à me plaindre d'un préjudice que je n'ai pas subi ou que j'ai contribué à mettre en place.

- Le Sauveteur : loin d'aider vraiment, il se présente simplement comme "aidant". Il essaie d'aider, mais n'est pas efficace, car son but inconscient est d'entretenir la Victime dans son rôle pour rester dans le sien et obtenir de la reconnaissance. Je suis Sauveteur quand j'aide quelqu'un qui n'a rien demandé, ou que je persiste à donner alors que ce n'est pas efficace.

- Le Persécuteur (ou le bourreau) : il fait des reproches aux autres, sous la forme de "piques", par en dessous ou en ridiculisant la personne... Là encore, il est "en affaire" avec la Victime. C'est artificiel et inconscient.

Dans les relations avec une famille

Face à un parent âgé et malade, la famille peut positionner d'emblée le professionnel de santé dans le rôle de "sauveteur" : posture d'expert pour le médecin, relation d'aide pour le soignant (jusqu'où ? dans quel cadre ?).

Et lorsque la mort survient, l'institution et les professionnels de santé, "naturellement impuissants", peuvent être transformés en "persécuteur"...

Des pistes pour éviter le triangle dramatique

Au quotidien, la meilleure manière de ne pas tomber dans le jeu du triangle dramatique est d'éviter de jouer l'un des trois rôles.

Dans une relation d'accompagnement (thérapie, coaching...), pour éviter ce triangle dramatique, l'intervenant établit un contrat où le client spécifie ce qu'il veut changer. Cela protège à la fois le professionnel, qui sait sur quoi travailler, et le client qui sait ce qu'il demande et quand l'accompagnement

se termine.

Et, quelques préceptes utilisés dans les interventions systémiques avec les familles (Guy AUSLOOS, La compétence des familles) :

- "Refusez toute disqualification, blâme ou jugement : ils ne vous disqualifieront pas non plus.
- Demandez-leur de l'aide quand vous ne savez plus que faire : cela renversera le jeu qu'ils ont l'habitude de jouer.
- La seule personne que vous pouvez changer, c'est vous"

Bernard Hévin et Jane Turner¹ distinguent trois formes de reformulation* :
--

1 - La reformulation reflet

Elle suit généralement une phase importante du discours. Le coach restitue en termes identiques ou similaires les idées et/ou les sentiments exprimés pour que son client s'y reconnaisse. C'est un moyen de vérifier si coach et client se sont compris et, pour le client, d'évaluer la qualité d'écoute du coach. Cette reformulation permet d'établir la relation et de l'installer dans un climat de confiance, de respect et de coopération.

2 - La reformulation clarification

Elle rassemble des éléments épars du discours explicite et implicite, les synthétise et les reformule dans une seule proposition pour faire apparaître le sens de ce qui a été exprimé. Le coach donne la priorité au contenu latent du discours et invite ainsi son client à faire appel à ses ressources pour mieux explorer sa demande ou son problème. C'est en quelque sorte un « accompagnement affectif » de la pensée : si le coach est parvenu à saisir et exprimer le « sentiment vécu » alors la relation s'engage dans une voie plus authentique et constructive.

3 - La reformulation déductive

Elle permet au coach de vérifier le bien fondé d'une hypothèse. Le coach déduit des paroles, attitudes et sentiments qu'il perçoit une hypothèse qui prend sa source dans ses compétences disciplinaires, donc hors du champ de perception du client. Ainsi la déduction du coach est basée sur des connaissances dont souvent le client ne dispose pas. Elle peut le surprendre et temporairement générer de l'angoisse. Elle peut aussi lui sembler plus logique et explicative : le client risque alors de se reposer sur le coach pour expliquer sa dynamique interne. C'est pourquoi il convient d'user de cette forme de reformulation uniquement lorsque le coaching est entré dans une phase de coopération et de confiance : elle enrichit alors la connaissance du client et lui fournit des éléments de compréhension qui l'aident à progresser en autonomie.

¹ *Manuel de coaching, Champ d'action et pratique* Jane Turner, Bernard Hévin, InterEditions
Pratique du coaching, Comment construire et mener la relation Jane Turner, Bernard Hévin, InterEditions