



*Qu'est-ce que  
le Coaching  
Thérapeutique ?*

Lettre Thématique n°1

*Ecole de Coaching  
Thérapeutique*



## “ L'entreprise est un univers émotionnel et passionnel ”

Entretien avec dominique Baumgartner\*  
Lettre thématique n°1

**Vous utilisez l'expression coaching thérapeutique. Associer les mots "thérapie" et "coaching", ne revient-il pas à marier l'eau avec le feu ?**

**Dominique Baumgartner :** Le coaching thérapeutique n'est pas une notion familière et j'en ai bien conscience. En général, la tentation commune est de mettre des frontières étanches entre coaching et thérapie. Comme si la thérapie pouvait contaminer les pratiques de coaching. On explique souvent que la thérapie soigne et que le coaching développe. Mais par essence, il y a aussi dans le coaching une dimension thérapeutique. Par conséquent, pour prendre soin d'eux, patron, manager, responsable de projet, peuvent consulter un coach.

Dans mon esprit, le coaching thérapeutique est une approche protectrice et réparatrice qui permet à un individu de libérer son énergie et de la mettre consciemment au service de son entre-

\* Responsable de la Société CREE

prise. Il s'agit d'accompagner une personne, de prendre soin d'elle dans son contexte professionnel. Il s'adresse à toutes les personnes, en bonne santé, soucieuses de s'investir dans leur travail tout en trouvant leur équilibre.

Cela revient à briser un tabou : "l'entreprise est bien un univers émotionnel et passionnel". Or l'entreprise, tout au long de son histoire, s'est construite sur ce qui était maîtrisable et contrôlable. Elle s'est ainsi privée de sources d'énergie et de créativité extraordinaire.

### Quelle est la différence entre coaching thérapeutique et psychothérapie ?

**D. B. :** Toute relation trouve son origine dans la relation au père et à la mère. Toute personne a construit sa conception de l'autre à travers cette première expérience de la vie. Cette expérience est suffisamment forte pour marquer aussi ensuite toute la vie professionnelle. Par nature, l'entreprise sert de caisse de résonance à ces relations originelles. Elle assure leur reproduction et leur amplification. Cela explique, entre autres, pourquoi on voit des managers dépassés par certaines situations. Imaginons un patron qui attend de ses collaborateurs de la réactivité à ses propositions pour être éclairé. Ceux qui ont été "endommagés" par des traumatismes remontant à l'enfance, vont avoir un comportement de suradaptation. Ils auront tendance à faire profil bas pour ne pas perturber leur relation à l'autorité.

Le coaching thérapeutique cherche à vérifier ce qui s'actualise de l'histoire d'un individu dans le cadre de l'entreprise. Pour éviter à celui-ci de retomber toujours dans les mêmes impasses situationnelles ou relationnelles. Il ne cherche pas à analyser le passé d'une personne. Comme pourrait le faire une psychothérapie.

### Comment un individu peut-il éviter de reproduire les mêmes comportements stériles ?

**D. B. :** Chacun se met en scène du matin jusqu'au soir pour confirmer sa propre vision du monde. Mais le coaching vient bouleverser cette mise en scène et éclairer les zones aveugles. Il permet de faire un travail sur les projections qui me semble essentiel. Il éclaire d'un jour familier cette tendance que nous avons tous, à des degrés divers, à projeter notre univers intérieur dans notre environnement. Il permet à chacun de se réapproprier ses projections et de libérer sa capacité à créer et à inventer.

### Que se passe-t-il quand un individu est, par exemple, habité par un sentiment de peur ?

**D. B. :** Dans l'univers projectif, la personne est enfermée dans sa réalité (blessures non fermées, histoires non abouties). Elle n'est plus en contact avec l'actualité du monde. Prenons le cas d'un patron qui doit mettre de l'argent et de l'énergie dans un projet vital pour son entreprise. Imaginons qu'il mécon-

naïsse ce qui lui appartient : ses peurs ses limites, ses angoisses. Pour ne pas être obligé de les contacter, il va prêter sa peur, ses limites, ses angoisses aux acteurs du projet. Il va projeter sa peur sur l'environnement. Il va dire que le monde économique et industriel a peur de ce projet. On est là en présence d'un mécanisme classique de projection : la personne se maintient dans la toute puissance puisque le monde est à son image.

Contrarier cette vision des choses peut être douloureux mais indispensable pour retrouver sa puissance d'intervention sur le monde. Cela demande un travail de retournement sur soi qui ébranle et contrarie la construction narcissique de la personne. Mais en se réappropriant ses projections, un individu va donner aux autres la permission de se comporter autrement.

### **Le coaching thérapeutique s'adresse-t-il seulement à l'individu ou aussi au système ?**

**D. B. :** Prenons le cas d'un projet d'entreprise qui réunit de nombreux acteurs compétents et dispersés géographiquement. Ils doivent bien évidemment unir leur énergie pour favoriser la réussite du projet. Mais ils doivent aussi compter avec la peur sans avoir à leur disposition d'espace pour en parler. Elle va s'exprimer alors de manière diffuse : des questions simples ne sont pas posées, les consignes sont mal comprises, des malentendus naissent, des

contentieux relationnels prennent de l'ampleur, des engagements sont non tenus. Le projet est très vite traversé par une énergie négative.

La vertu première du coaching thérapeutique est de créer des espaces de dépollution pour toutes ces charges émotionnelles dans un cadre protecteur. Il permet à chacun d'évacuer le mal-être pour faire avancer le projet dans la bonne direction.

### Quel est son impact dans l'entreprise ?

**D. B. :** Une fois libérée, cette énergie permet de sortir du malentendu et modifie le regard que la personne porte sur elle et sur l'autre. Chacun est amené à revisiter l'image qu'il a de lui-même, à revoir comment il a contribué à alimenter les situations qu'il dénonce. On passe ainsi du régime de la faute à celui de la responsabilité. Ce passage bénéficie à l'entreprise qui se plaint de l'irresponsabilité collective. Un autre effet du coaching thérapeutique est de fluidifier les relations à l'intérieur d'un groupe. Ses effets s'apparentent à ceux d'une véritable hormone de croissance. Et comme tous les enfants le savent, il y a des crises de croissance qui font mal.

## Un groupe dédié au coaching thérapeutique

Depuis le mois de septembre 2002, Cree a mis en place un atelier mensuel. C'est une sorte d'espace protégé où chacun peut expérimenter le coaching thérapeutique dans un esprit de bienveillance. Nous vous livrons les témoignages de deux personnes qui participent régulièrement à ces sessions mensuelles.

- "La conduite de projet est un art exigeant". C'est le constat que fait Muriel Barneoud, chef de projet Mission "Convergences et Performances" à La Poste : "Je me suis aperçue que les projets les mieux préparés techniquement ne sont pas pour autant couronnés de succès. Ce qui se passe dans la tête des gens et influe sur leurs relations compte au moins pour moitié dans la réussite finale. Au-delà des comportements, ce sont les histoires personnelles qui se rejouent dans l'entreprise. Un des rôles du chef de projet est donc de pouvoir décoder ce qui se passe dans cette dimension pour éviter que le projet soit trop perturbé".

L'intelligence relationnelle est encore négligée. Tel est l'avis de Christophe Lecarme, directeur général de Beecom,

*une société de marketing direct : "Trop de réunions ne débouchent sur rien. Parce que les non dits empêchent chacun de s'exprimer. Respecter l'autre, c'est pourtant avoir le courage de dire les choses telles qu'elles sont en mettant ce qui essentiel sur la table... Je tire déjà de notre travail commun beaucoup d'éléments utiles dans l'analyse des relations avec mes fournisseurs, mes clients et mes collaborateurs proches".*

conception-rédaction, Gilles Forestier,  
Passage de Cap : Tel 06 11 40 68 84

Création graphique : Philippe Patarin 01 49 77 81 55

CREE - Les Tilleuls - 37, rue Grande  
77310 Saint-Fargeau-Ponthierry  
Tél. & Fax : 01 60 65 95 28 - Mobile : 06 08 26 08 92  
E-mail : dominique.baumgartner@wanadoo.fr  
Web : [www.cree-coaching.com](http://www.cree-coaching.com)