

Accompagner son client dans une réflexion éthique avec l'analyse transactionnelle

Par Daniel Chernet

February 13, 2022

Lorsqu'un client vient nous rencontrer pour un accompagnement sous la forme de coaching, il vient avec sa propre manière d'exposer le problème ou la difficulté, souvent sous la forme d'une plainte, « ce qui ne va pas, c'est... », « je n'arrive pas à... », « mes collaborateurs font... », « j'ai du mal à ceci cela... ». Face à cette présentation de la situation problématique, le coach a pour mission d'amener le professionnel à identifier sa part de responsabilité, d'implication dans la situation – je ne veux pas dire que le professionnel est toujours responsable de ce qui lui arrive, il a pu croiser la route d'un dangereux paranoïaque ou d'un pervers harceleur – puis à découvrir des options pour résoudre le problème ou éviter son renouvellement.

Après avoir aidé le client à définir sa difficulté, le coach pourra être amené à explorer les 5 dimensions qui peuvent conduire le professionnel à se retrouver dans la situation problème : la dimension éthique, la dimension des savoirs, la dimension des savoir-faire, la dimension des savoir être, la dimension émotionnelle.

Bien évidemment, cette exploration n'est pas exclusive, ni faite de manière systématique, elle constitue la trame de fond permettant d'apporter le 'coup de marteau' le plus efficace possible pour la résolution du problème. Cette taxonomie permet au coach de savoir où il en est.

1^{ère} dimension : le domaine de l'éthique

Elle comprend 3 modalités principales :

- Le client peut présenter des situations résultant de **conflits de valeurs avec son environnement**, par exemple lorsqu'il est amené à cautionner des actes délictueux – mentir sur une déclaration douanière, franciser des produits chinois, licencier une femme après qu'elle ait eu une aventure avec un dirigeant, fourniture délibérée d'une prestation non conforme au cahier des charges – ou à agir en dehors de ses propres valeurs – système d'achat visant à choisir les personnes les moins disantes au détriment de la qualité, communication interne non sincère, non respect des procédures internes, pressions sur les salariés, management par la peur, licenciements en période de forte croissance – sont quelques uns des cas que j'ai eu à connaître. Dans cette situation, le client ne se reconnaît plus dans les valeurs mises en œuvre par l'organisme auquel il appartient, il est pris dans un conflit interne entre son désir d'appartenance, sa loyauté à l'organisme et ses propres valeurs. Le malaise peut être profond, pouvant aller jusqu'à la dépression et l'inhibition de toute forme d'action.
- **Conflit de valeurs entre sa vie privée et sa vie professionnelle** : dans ce cas, sa loyauté est mise à mal par une impasse entre le désir de répondre à ses propres exigences concernant sa vie privée : temps passé avec les enfants, relation de couple, participation à l'éducation et aux affaires de la famille et une demande de participation accrue de l'entreprise (proposition d'amélioration de carrière, période de changement, recrudescence d'activité, déplacement à l'étranger). Il ne s'agit pas simplement d'un conflit de besoins (plus de ceci, plus de cela), mais très souvent l'exploration des valeurs mises à mal par l'un ou l'autre choix possible permet de comprendre la situation.
- **Le client commet des actes non déontologiques**, qu'il présente au cours d'un travail de coaching, sans conscience apparente de l'impact de son action sur ses collaborateurs, ses clients, ses subordonnés.

Pour permettre l'exploration le coach pourra se poser une série de question, par exemple :

- Quelles sont les valeurs de mon client qui le font réagir / ne pas réagir face à la situation qu'il présente ?
- Ces valeurs sont-elles partageables, acceptables dans le contexte dans lequel le client évolue ?
- De manière complémentaire, est-ce que comme coach, je peux accepter ses valeurs, tout en restant consistant face à mes propres valeurs ?

Une méthode d'exploration simple est basée sur la question : « En quoi est-ce important pour vous de – de ne pas (plus comportement décrit par le client) ». Cette question répétée à partir de la proposition obtenue permet de monter d'une hauteur de signification, souvent trois à quatre niveaux successifs sont nécessaires.

Lorsqu'il s'agit d'explorer un acte ou un comportement, la question est alors « Quelles sont les conséquences de (plus comportement décrit par le client) ». Cette question répétée à partir de la proposition obtenue permet de définir un premier degré de conséquence (à répéter de 3 à 4 fois).

Exemple.

En quoi est-ce important pour vous de faire des déclarations en douanes justes.

je n'aime pas tricher

en quoi est-ce important pour vous de ne pas tricher

je préfère être honnête

en quoi est-ce préférable d'être honnête

je ne suis pas prêt à me renier comme personne

Nous sommes sans doute au niveau de la difficulté du client, il a l'impression de se renier, de ne pas se respecter lorsqu'il obéit à son patron et établit des fausses déclarations en douane.

Comment travailler sur l'éthique ?

1/ Faire avec le client l'exploration d'une charte éthique d'aidant (par exemple celle de l'IFAT, celle de la SF COACH) et l'amener à explorer en quoi chacun des thèmes peut le concerner ou non.

2/ Aider son client à construire une carte heuristique de ses valeurs (un logiciel de type Mindmap ® est très utile), distinguer les valeurs fondamentales, celles sur lesquelles il ne veut pas transiger, des valeurs contextuelles (vie privée, vie professionnelle...).

3/ Aider son client à envisager les conséquences de ses actes, déterminer l'impact de ses actes sur autrui, évaluer les dommages ou risques de dommages.

4/ Rappeler le cadre réglementaire, la nécessité de ce cadre, donner (ou faire construire) le sens des règles.

5/ Intervenir de manière Parentale face à une dérive dont le client n'a pas la mesure pour protéger l'environnement immédiat du coaché.

Proposé par Brigitte Evrard, analyste transactionnelle certifiée, formatrice et superviseur – communication personnelle.