

**ACCOMPAGNER  
PAR LA PRÉSENCE  
DE PLEIN CONTACT**



Olga Chiappini  
Jérôme Noujaïm

# ACCOMPAGNER PAR LA PRÉSENCE DE PLEIN CONTACT

Manuel de Coaching  
Intégratif & Relationnel

 INTERÉDITIONS

Schémas: Achraf Azaiez  
Illustrations: Lucile Basso

Illustration de couverture: Adobe Stock  
Création graphique de la couverture: Studio Dunod

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2021

InterEditions est une marque de  
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
ISBN: 978-2-7296-2189-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

QUI VOUS PARLE? – <i>Offrir une présence authentique et ajustée à nos clients</i> .....	1
---	---

## *Première partie*

### **LA VÉRITÉ DE LA RELATION**

#### **PAR LA PRÉSENCE DE PLEIN CONTACT**

1. LES SPÉCIFICITÉS DU COACHING INTÉGRATIF & RELATIONNEL.....	11
2. LA VISÉE DU COACHING INTÉGRATIF & RELATIONNEL.....	17
3. DES CONCEPTS, COMME DES INDICES.....	35
4. LE SAVOIR-ÊTRE DU COACH INTÉGRATIF & RELATIONNEL.....	47

## *Deuxième partie*

### **CHOISIR DES INTERVENTIONS**

#### **PERTINENTES ET OPPORTUNES**

5. INTÉGRER LES CONCEPTS POUR UNE RELATION DE PLEIN CONTACT.....	73
6. SE DÉFINIR, DANS SA SINGULARITÉ.....	111
7. CRÉER ET MAINTENIR DES RELATIONS EFFICACES.....	135
8. DESSINER SON CHEMIN DE CROISSANCE.....	159

Épilogue – <i>Être au mieux de soi-même, dans une relation de plein contact</i> .....	171
---	-----

Bibliographie.....	173
--------------------	-----

Remerciements.....	177
--------------------	-----

Table des matières.....	181
-------------------------	-----



*La vita non è ricerca di esperienze, ma di se stessi.  
Scoperto il proprio strato fondamentale ci si accorge che  
esso combacia col proprio destino e si trova la pace<sup>1</sup>.*

Cesare Pavese

*Ai miei figli, Francesca, Giulia, Michel, Philippe,  
con tutto il mio affetto  
A Carlo Moiso, con profonda gratitudine<sup>2</sup>*

Olga

À mes parents, Joëlle et Georges,  
À Andrée, Elias...  
Aux présents, aux absents, toujours à mes côtés  
Jérôme

---

1. La vie n'est pas une recherche d'expériences, mais de soi-même. Une fois que nous avons découvert qui nous sommes fondamentalement, nous réalisons que cela correspond à notre destin, et nous trouvons la paix.

2. À mes enfants, Francesca, Giulia, Michel et Philippe, avec tout mon amour.  
À Carlo Moiso, avec ma profonde gratitude.





# Qui vous parle ?

---

*Offrir une présence authentique et ajustée à nos clients*

TOUT AU LONG DE CE LIVRE, la présence authentique dans la relation nous guide dans nos partages. Il est alors important, tout d'abord, d'entrer en contact avec vous, de la façon la plus impliquante et transparente possible, en vous disant qui nous sommes, et les parcours qui nous ont amenés, chacun de nous, à développer l'approche que nous vous proposons dans cet ouvrage.

OLGA CHIAPPINI

*« Il parla de choses fort simples, disant qu'il appartient à un goéland de voler, que la liberté est dans la nature même de son être, que tout ce qui entrave cette liberté doit être rejetée, qu'il s'agisse d'un rite, d'une superstition ou d'un quelconque interdit.*

*– Rejeté ? demanda une voix partant de la multitude. Rejeté, même s'il s'agit en l'occurrence de la Loi du clan ?*

*– La seule loi digne de ce nom est celle qui montre le chemin de la liberté, dit Jonathan. Il n'en est point d'autre. »*

Richard Bach, *Jonathan Livingston, le Goéland*

Du plus loin que je me souviens, la petite fille que j'étais s'étonnait de l'écart entre la norme prônée par les adultes et leurs comportements. Ainsi, j'ai développé très tôt ma structure de pensée en questionnant les règles et leurs finalités : « Il faut... » m'a toujours paru insuffisant pour décider comment choisir de manière éthique. Le questionnement permanent qui m'anime pour chercher le lien entre la Loi et l'esprit de la loi me vient également de mes études de droit. Une structure est, certes, nécessaire pour exister, se penser et penser le monde ; il est tout aussi important de continuer à en interroger la pertinence dans chaque contexte.

Ce questionnement et cette quête de justesse animent ma pratique professionnelle : le Coaching Intégratif & Relationnel<sup>1</sup> est le résultat de ce processus puisqu'il considère et respecte nos caractéristiques singulières ainsi que les protections et les adaptations que chacun a mis en œuvre pour survivre à son environnement.

Chercher, explorer, comprendre et être en lien pour trouver des solutions efficaces ont sans cesse été de fortes motivations qui ont guidé ma carrière. Après ma thèse de droit à l'Université catholique de Milan, j'ai intégré HEC à Jouy-en-Josas où j'ai choisi la majeure Affaires internationales qui m'a stimulée et captivée sur le plan cognitif. Ces années ont nourri l'aspect pragmatique et opérationnel de mon approche : *Qu'est-ce qui peut fonctionner au mieux, qu'est-ce qui serait le plus efficace, le plus opportun et le plus simple à mettre en œuvre ?*

Légitimée par ce diplôme, j'ai été recrutée par IBM France en tant qu'ingénieur commerciale. Ces seize années, dont une partie aux États-Unis, m'ont appris à créer des relations sécurisées et à me positionner ; j'ai aussi expérimenté beaucoup de soutien, de mutualité et de coopération avec mes collègues, ce qui a façonné mon professionnalisme. J'en conserve encore aujourd'hui l'importance d'être alignée, de se définir par soi-même sans définir les autres, l'envie de gagner dans un esprit de compétition respectueux et stimulant à la fois.

IBM m'a ensuite offert l'opportunité d'être détachée dans une PME spécialisée dans la vente de solutions informatiques, en tant que responsable de cette entreprise. J'étais heureuse d'occuper une fonction aussi

---

1. Coaching Intégratif & Relationnel<sup>®</sup> est une marque déposée.

bien managériale qu'opérationnelle... Cela dit, en analysant sa situation financière, j'ai constaté que l'entreprise se portait nettement moins bien que prévu et que la mise en cessation de paiement devenait inévitable. J'ai alors fait de mon mieux pour soutenir chacun des acteurs, en étant la plus aidante et loyale possible, aussi bien vis-à-vis des collaborateurs que des créanciers.

Cette expérience m'a réellement touchée, m'a beaucoup appris et a été à l'origine d'un choix important dans ma vie professionnelle puisque j'ai décidé de quitter IBM pour me former aux ressources humaines, via le Master de l'IAE<sup>1</sup> d'Aix-en-Provence : j'y ai appris les fondamentaux du métier et les aspects techniques de la communication interpersonnelle. C'est alors que j'ai décidé de me former au coaching qui, après mes années d'expériences opérationnelles, me semblait être la voie la plus cohérente pour travailler aux niveaux relationnel et humain dans le monde de l'entreprise.

Après avoir été certifiée en tant que coach professionnel, j'ai rejoint Carlo Moiso<sup>2</sup> qui animait à l'époque un groupe inter-champs, réunissant coaches et thérapeutes, au sein duquel j'ai trouvé la sécurité nécessaire pour me développer solidement et sereinement dans ma posture. Carlo était aussi ouvert d'esprit qu'exigeant professionnellement. S'il estimait qu'il était important de ne pas être rigide, il tenait toutefois à ce que chacun se constitue une sérieuse base théorique en lisant les auteurs fondateurs, tels qu'Éric Berne, Fanita English, Claude Steiner, Mary Goulding... Il m'a appris à travailler, comme il le disait « *sérieusement sans me prendre au sérieux* », à « *être avec* » mes clients, en maîtrisant la théorie et la technique sans toutefois parasiter la qualité et l'authenticité de la relation. Il était constamment vigilant à l'état du groupe en tant que groupe, mais avec un regard très individualisé sur chacun, ce que j'ai modélisé dans mon travail.

---

1. Institut d'administration des entreprises.

2. Psychiatre et Analyste Transactionnel didacticien (TSTA, Teacher and Supervisor in Transactional Analysis), Carlo Moiso a reçu en 1987 le Prix Éric Berne pour son travail sur le transfert et les États du Moi. Il animait en France des séminaires réguliers de formation avancée à l'Analyse Transactionnelle, dont il a grandement nourri la pensée notamment dans sa dimension psychodynamique.

Cet ouvrage est l'occasion de rendre un hommage particulier à Carlo qui m'a tant donné et qui est toujours présent, se reposant au creux de mon cœur ; je désire partager ce qui reste vivant de lui, qui résonne en moi et qui contribue à faire de moi celle que je suis devenue et dont, je l'espère, il aurait été fier :

« *Olga, non puoi essere meglio di te stessa, ma puoi essere al meglio di te stessa<sup>1</sup>* ».

J'ai pris le temps de comprendre qui je suis, ce que chacun de nous est, unique dans son être profond, si différent et si proche à la fois.

Comme il l'expliquait : « *Chaque enfant vient au monde avec des besoins fondamentaux, des caractéristiques individuelles et ses cieux. Être, y être et devenir, voici les trois besoins fondamentaux dont la satisfaction est essentielle au bien-être psychique de chaque individu* ». Et pourtant, combien ont sacrifié leur existence pour continuer « à faire partie » d'une famille, d'un clan, d'un groupe, d'une entreprise... qui les auraient rejetés s'ils avaient voulu affirmer leurs spécificités ? Comment accepter de s'individuer, si cela implique l'exclusion ? Et combien ont pris le risque d'être rejetés pour exister pleinement et devenir qui ils sont véritablement ?

Le Coaching Intégratif & Relationnel est la somme des apprentissages que j'ai reçus de Carlo, que j'ai expérimentés dans le monde de l'entreprise et que j'ai ensuite conceptualisés en me formant auprès de Richard Erskine<sup>2</sup>. Les théories et les méthodes de la Psychothérapie Intégrative m'ont permis de faire les liens nécessaires pour comprendre ma propre intégration<sup>3</sup>, tout comme l'enfant apprend d'abord à parler et comprend ensuite la structure du langage en étudiant la grammaire et l'orthographe. Cela est aussi ma manière de transmettre : favoriser un processus de modélisation, enrichi d'apports cognitifs ; partager mon mode d'em-

---

1. *Olga, tu ne peux pas être mieux que ce que tu es, mais tu peux être au mieux de toi-même.*

2. Psychologue clinicien, psychanalyste et analyste transactionnel, Richard Erskine a reçu deux fois le prix Eric Berne. Il est le fondateur de la Psychothérapie Intégrative, basée sur le développement et centrée sur la relation. Il anime notamment des séminaires, des ateliers et des programmes de formation en Europe.

3. L'intégration consiste aussi bien à intégrer les méthodes et les concepts, aux niveaux personnel et professionnel, qu'à être en contact avec toutes nos dimensions (cognitive, émotionnelle, physiologique, comportementale).

ploi avec les participants de mes différents groupes de formation, en offrant à chacun la liberté de faire ses propres liens.

Je souhaite que la lecture de ce livre vous permette de vivre votre propre expérience de l'approche intégrative et relationnelle au niveau personnel et/ou professionnel: la manière dont nous illustrons les différents concepts et méthodes a été pensée pour que chacun puisse les intégrer, selon ses choix et ses préférences.

## JÉRÔME NOUJAÏM

*«Aurai-je assez de finesse pour comprendre  
non seulement ce qu'il comprend clairement,  
mais aussi son non-dit, ce qu'il ne perçoit lui-même  
que de manière trouble ou confuse ?»*

Carl Rogers

Questionner, comprendre et partager sont de fortes motivations qui ne cessent de m'animer. Enfant, j'aimais écouter mes proches raconter leur vie passée dans des pays qui me semblaient lointains et que je ne connaissais pas. Leurs souvenirs, leurs anecdotes, les accents et les expressions prononcées dans différentes langues: tout cela est à l'origine de mon goût pour chercher les mots justes, ceux qui traduisent au mieux la singularité des expériences de chacun.

Très vite, j'ai commencé à m'intéresser à l'actualité, aux sujets de société et aux cultures, locales et étrangères. C'est ainsi qu'est née ma passion pour les récits de vie: j'aime observer la manière dont nos histoires individuelles s'inscrivent dans l'Histoire, et comment nos spécificités se manifestent dans le collectif.

Ce questionnement qui m'habitait depuis l'enfance a guidé mes choix professionnels: après une Maîtrise des Langues'O<sup>1</sup> et un Master de l'Institut Français de Presse, je suis devenu journaliste. Captivé par l'actualité internationale, j'ai travaillé pour différents médias: j'y ai connu le

---

1. Langues'O Paris, Institut national des langues et civilisations orientales.

plaisir des rencontres, de la découverte et de l'écriture. J'ai aussi exploré une multitude de sujets, interviewé des spécialistes et des témoins pour partager leurs savoirs et leurs analyses. Ces expériences ont aiguisé mon envie d'explorer, encore plus, les raisons et les choix qui déterminent nos parcours, aussi singuliers que les contextes dans lesquels ils se vivent.

C'est ainsi que, peu à peu, je me suis également intéressé à différentes méthodes d'accompagnement qui m'ont permis de mieux appréhender l'Être humain et son fonctionnement, jusqu'à décider d'y accorder une place plus importante dans ma vie. Je souhaitais enrichir mes connaissances dans ce domaine, et surtout apprendre à les mettre en œuvre pour passer de la place d'observateur à celle d'acteur. J'ai alors décidé de me former au coaching, via le Master Coaching dans les Organisations de l'Université d'Aix-Marseille : ma découverte de l'approche intégrative et relationnelle élaborée par Olga a répondu à mes attentes, aussi bien d'un point de vue personnel qu'opérationnel. J'ai alors choisi, par la suite, de me spécialiser en suivant le parcours ACM<sup>1</sup>.

Cette méthode qui prend en compte, dans la construction de nos identités, nos vécus respectifs et nos multiples ressources, m'a permis de m'enrichir, aussi bien personnellement que professionnellement. Nos nombreux échanges autour de la cohérence entre le *savoir-être* et le *savoir-faire* du coach m'ont également aidé à développer mes compétences et à asseoir ma posture : considérer que la qualité de relation est au centre de nos accompagnements, être curieux et respectueux des caractéristiques de chaque client, les aider à exprimer l'ensemble de leurs ressources.

Cet ouvrage fut pour moi l'occasion de réaliser un continuum captivant : lier ma passion pour la recherche et l'écriture à l'importance que j'accorde aux méthodes et aux théories que nous partageons ici avec vous.

---

1. Axing Coaching Method®.

## CE QUI NOUS ANIME : OFFRIR À NOS CLIENTS UNE RELATION SÉCURE ET HARMONISÉE

Voilà vingt ans que je pratique mon métier avec passion, que j'accorde une réelle importance au fait de transmettre tout en continuant à me former pour asseoir ma posture professionnelle. Intégrer la théorie et continuer sa propre intégration, réunir toutes les parts de Soi pour offrir une présence authentique et ajustée à ses clients : c'est cela le socle du Coaching Intégratif & Relationnel. L'implication, l'harmonisation et la qualité de la relation sont au cœur de la méthode que nous partageons ici avec vous.

Chaque situation de coaching, chaque client et chaque coach sont spécifiques et différents. De ce fait, la relation est au cœur du processus et tous les outils, quels qu'ils soient, ne peuvent être qu'à son service. Chaque Être humain est unique et constitue un tout qu'aucun cadre de référence ne saurait limiter ou enfermer. L'esprit de cette pratique est de pouvoir accompagner nos clients à retrouver leur énergie pour agir en fonction du réel<sup>1</sup>, et non plus en fonction de leurs peurs et de leurs protections archaïques. Il s'agit de prendre en compte les environnements complexes dans lesquels nous évoluons, leurs exigences et leurs transformations, tout en prenant soin des vulnérabilités et des besoins de chacun.

La présence respectueuse et l'implication authentique du coach intégratif sont des fondamentaux qui se déclinent aussi bien en séance individuelle qu'en coaching de groupe, en formation et en supervision. Cela nécessite l'intégration du coach lui-même aux niveaux cognitif, émotionnel, physiologique et comportemental ainsi que l'intégration des théories et des méthodes lui permettant de comprendre les enjeux de ses clients, d'envisager des hypothèses en fonction desquelles il pourra établir différents axes d'intervention.

Tel que je l'ai pensé et conceptualisé, le Coaching Intégratif & Relationnel est le résultat de mes années de formation auprès de Carlo Moiso et de Richard Erskine, de mon expérience de quinze ans en entreprise et de mon propre chemin personnel. Je transmets déjà cette approche depuis plusieurs années dans ma propre formation ainsi qu'à

---

1. Le terme *réel* décrit les faits, le terme *réalité* notre perception des faits.

l'Université d'Aix-Marseille, où j'occupe le poste de responsable pédagogique du Master Coaching dans les Organisations.

C'est dans ce contexte que j'ai rencontré Jérôme. L'envie commune d'écrire ensemble provient de la relation sécurisée que nous avons créée notamment en raison de nos nombreux échanges, des liens que nous faisons autour des théories et des méthodes et de la confiance qui s'est instaurée entre nous. Nous avons travaillé et réalisé cet ouvrage dans une posture intégrative et relationnelle, en mutualité, en étant respectueux de nos caractéristiques respectives et de nos singularités, en ayant pour objectif d'établir le même type de contact avec chacun de vous.

Prendre en compte nos interlocuteurs dans leur globalité et placer la relation au cœur du processus nécessite de notre part un travail personnel, car c'est notre propre intégration qui nous permet d'instaurer des relations harmonisées aux besoins de nos clients; nous souhaitons que cet ouvrage soit pour vous l'occasion de réaliser un cheminement profond et bénéfique, sur un plan personnel et/ou professionnel.

Comme dans les formations que j'anime, mon souhait est que chacun puisse réaliser son propre parcours initiatique, en se sentant libre d'intégrer ce qui lui semble juste et approprié, dans le respect de ses spécificités. C'est pourquoi nous avons cherché à rendre la lecture de ce livre la plus vivante et singulière possible, en illustrant les concepts et les méthodes par des *Vécus professionnels*, des *Partages de séance*<sup>1</sup>, des *Modus operandi*, des *Chemins d'intégration*... En découvrant, au fil des pages, ce processus et la manière dont il a été conçu, il vous sera possible de vivre votre propre expérience du Coaching Intégratif & Relationnel.

Nous vous souhaitons de prendre autant de plaisir à lire ce livre que nous en avons eu à l'écrire...

Olga C. et Jérôme N.

---

1. Adélaïde et Sydney nous accompagnent tout au long de cet ouvrage. Nous avons choisi ces prénoms non seulement pour conserver l'anonymat de nos clients, mais aussi pour nous sentir proches d'Andrée et Francesca qui portent l'Australie dans leur cœur...