

# **ENTRE NAISSANCE ET RENAISSANCE**

Ecole de Coaching ICN  
Promotion - 2007

**Dominique BIANCHI**

Directeur de l'Ecole de coaching du groupe ICN : Sybil PERSSON  
Responsable du programme : Laurent GOLDSTEIN

---

## **REMERCIEMENTS**

Je remercie :

Sybil Persson et Laurent Goldstein pour leur présence et leur soutien depuis quelques années. Si je peux prétendre aujourd'hui à m'essayer au coaching, c'est grâce à eux.

Les intervenants de l'école pour leurs apports riches et variés.

Mes parents, aujourd'hui disparus mais vivants dans mon cœur, qui m'ont aimée et accompagnée.

Sophie, ma fille qui a toujours dit que son père faisait le plus beau métier du monde, à qui je dédis le titre de ce mémoire

Brice, mon compagnon, qui me supporte dans tous les sens du terme et m'encourage dans tout ce que j'entreprends.

Enfin, que tous ceux qui m'ont permis de près ou de loin soutenu mon projet trouvent ici mes chaleureux remerciements.

---

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>PREMIERE PARTIE</b>	<b>5</b>
<b>I. LE COACH ET LE PHILOSOPHE</b>	<b>6</b>
<b>DEUXIEME PARTIE</b>	<b>9</b>
<b>II. LES CHAMPS D'INTERVENTION DU COACH</b>	<b>10</b>
<b>A. Le champ du changement</b>	<b>10</b>
<b>B. Le champ de la résolution de problème</b>	<b>11</b>
<b>C. Le champ du dialogue interne</b>	<b>12</b>
<b>D. Le champ des émotions</b>	<b>13</b>
<b>E. Le champ de la conscience affective</b>	<b>14</b>
<b>F. Le champ de l'énergie</b>	<b>14</b>
<b>G. Le champ des valeurs</b>	<b>15</b>
<b>H. Le champ du stress</b>	<b>17</b>
<b>I. Le champ de l'environnement</b>	<b>18</b>
<b>TROISIEME PARTIE</b>	<b>20</b>
<b>I. L'APPROCHE DU COACH</b>	<b>21</b>
<b>A. L'attitude du coach</b>	<b>21</b>
<b>B. Les compétences du coach</b>	<b>22</b>
1. Pourquoi ?	23
2. Comment?	23
<b>C. Les postures et comportements du coach</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>31</b>

---

Si vous pensez que j'ai révélé des secrets, je m'en excuse.  
Si vous pensez que tout cela n'est qu'un tissu d'absurdités, prenez-y plaisir.

Drugpa Künleg (1455-1570)

## **INTRODUCTION**

Vous trouverez en annexe un panel de définitions qui nous indique clairement la diversité des approches concernant le coaching.

Chaque définition dépend étroitement de la perception du métier de coach et de la pratique professionnelle du ou des coachs qui l'ont formulée.

J'ai choisi de n'en faire mienne aucune en particulier car chacune me parle à sa façon.

Le propos de ce mémoire est de montrer que l'approche du coach est une approche simple et de bon sens. Paradoxalement, c'est cette simplicité qui rend son positionnement complexe au sein d'autres pratiques.

D'où la question qui sous-tend l'ensemble de cet écrit : « le métier de coach, naissance ou renaissance ?

Nous vous proposons d'aborder cette question sous trois angles.

La première partie du mémoire traitera de la posture philosophique du coach à travers ce qui aurait pu en être la vision de certains philosophes, la seconde de ses champs d'intervention, la troisième de ses modes d'intervention.

La conclusion nous permettra sans doute d'ouvrir le débat sur cette interrogation : être coach, est-ce un nouveau métier ou le plus vieux métier de l'homme ?

“Ce que vous êtes, est la question à laquelle vous êtes le seul à pouvoir répondre”

Lois Mc Master Bujold, L'apprentissage du Guerrier, 1986

## **PREMIERE PARTIE**

## **I. LE COACH ET LE PHILOSOPHE**

Aussi loin que remonte l'art de l'écriture, les questions fondamentales que se pose l'homme le concerne directement.

Qui es-tu ? nous demande Socrate. Existes-tu ? nous demande Nagarjuna. Sais-tu ce que tu dis ? nous demande Pascal. D'où tires-tu cette évidence ? nous demande Descartes. Comment peux-tu le savoir ? nous demande Kant. Peux-tu penser le contraire ? nous demande Hegel. Quelles conditions matérielles te font parler ainsi ? nous demande Marx. Qui parle lorsque tu parles ? nous demande Nietzsche. Quel désir t'anime ? nous demande Freud. Qui veux-tu être ? nous demande Sartre.

Ceux qui les ont posées ne sont plus de ce monde, mais les questions elles-mêmes ne sont-elles pas toujours brûlantes d'actualité pour un coach ? Cela en fait-il pour autant un philosophe ?

En son sens originel, le terme « philosophia » était utilisé par les grecs anciens pour désigner la recherche désintéressée de la connaissance. Mais de quelle connaissance parlaient-ils ? Celle de l'univers, celle du monde, celle de son environnement proche, celle de soi-même ?

On peut affirmer que la première occurrence du terme philosophie se trouve dans l'œuvre de Platon et plus précisément dans son « Apologie de Socrate » et dans « Le Banquet ». Ce n'est pas par hasard que ce terme apparaît dans un dialogue dont Socrate est le héros. Pour Socrate, être philosophe, c'est être conscient de son ignorance et vouloir sortir de cet état. Et quand Socrate dit savoir une seule chose, qu'il ne sait rien, il ne s'agit pas là de modestie mais d'un véritable programme de vie qu'il établit.

La *sophia* vers laquelle tend Socrate n'est pas un savoir purement théorique, même si une des traductions du terme *sophia* est effectivement « science ». La *sophia* de Socrate est un savoir qui doit permettre d'agir correctement pour vivre comme il faut, pour atteindre le bonheur par la vertu, « arete », également traduisible par « excellence ».

C'est en cherchant la sagesse et en posant la question du « qu'est-ce qu' ? » qu'il s'est aperçu que tout le monde croyait connaître la réponse sans plus se questionner à ce sujet. Socrate a voulu réveiller la cité endormie par la technique du questionnement et cette technique est demeurée sous le terme de maïeutique, l'art d'accoucher les esprits.

*Le coach ne réveille-t-il pas le coaché endormi par son questionnement ?*

Dans le mythe de la caverne, Platon (428-348 av JC), sépare le monde de la caverne celui où les hommes sont enchaînés à une vision particulière du monde des idées celui où les hommes voient les modèles et les structures qui construisent le réel. Il se saisit de la démarche socratique pour en faire une méthode. Considérant que l'on ne pouvait pas plaquer un savoir venant de l'extérieur sur l'humanité sans tomber dans un dogmatisme annihilant la pensée, il s'est efforcé de faire naître celle-ci de l'intérieur par un jeu de questions/réponses. Ne dit-il pas que l'âme est « dialogue avec elle-même » ?

*Le coach ne fait-il pas naître de l'intérieur la pensée du coaché ?*

Le monde d'Aristote (384-322 av JC), est un monde ordonné. « La nature a horreur du vide » a dit Spinoza après Aristote. Mais concevoir le réel, est-ce être capable de le ranger dans un ordre qu'il convient ? L'ordre et le chaos ne sont-ils pas simplement des points de vue différents sur une même chose ?

*Le coach aide-t-il le coaché à ordonner son chaos ?*

Epicure est né en 341 avant J.C. dans l'île de Samos où il reçut d'abord l'enseignement du platonicien Pamphile, puis à Théos, celui d'un disciple du matérialiste Démocrite. Il fonda, en 306 à Athènes, sa propre école, Le Jardin. Ses cours consistaient en conversations amicales avec ses élèves et disciples, au rang desquels se trouvaient des personnages célèbres mais aussi des esclaves et des femmes. Son école visait avant tout à atteindre la Sagesse, à vivre en accord avec la nature, à l'écart de toute vie publique et de la politique. Jusqu'à sa mort, en 270, il enseigna sa philosophie sensualiste, qui permet de distinguer le vrai du faux, qui traite de la nature des choses, qui a pour finalité de réfléchir sur ce qu'il convient de faire pour mener une vie heureuse, et atteindre la Sagesse.

*Le coach permet-il au coaché d'approcher sa vraie nature des choses et d'atteindre sa sagesse ?*

Descartes (1596-1650), constatant que les théologiens ne faisaient que se disputer sur des questions obscures, décida de fonder sa connaissance sur le doute et le questionnement, de rejeter tout ce qui n'est pas « clair et distinct », de « recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle : c'est-à-dire, éviter la précipitation et la prévention, et de ne comprendre rien de plus en mes pensées, en ce qui se présenterait si clairement et si distinctement à mon esprit que je n'eusse aucune occasion de le mettre en doute » (Discours de la Méthode).

*Le coach ne s'intéresse-t-il pas aux certitudes du coaché, ne l'amène-t-il sur le chemin du doute pour lui permettre de clarifier ses pensées ?*

Pour Hegel (1770-1831), c'est la dialectique qui anime le fond des choses. La dialectique, qui vient du mot dialogue, nous enseigne que la réalité est un grand dialogue. Il a étendu celle-ci à la réalité toute entière, « tout dialoguant avec tout » et au négatif, en s'affirmant à travers un conflit, puis en dépassant celui-ci.

*Le coach ne dialogue-t-il pas avec le tout du coaché pour que celui-ci accède à sa réalité ?*

Sartre (1905-1980) dans son œuvre « L'existentialisme est-il un humanisme » nous fait remarquer que deux choses sont fondamentales : la première est relative à la conscience : personne ne peut penser à la place de l'autre. La seconde, c'est que c'est « face à autrui », lorsque celui-ci est un « tu » nous regardant et nous parlant que notre moi dit « je ».

*Le coach est-il le « Tu » ou le « Je » du coaché ?*



Alors, le coach est-il à la fois Socrate, Platon, Aristote, Epicure, Descartes, Hegel, Sartre et les autres ? Ou est-il autre ? Se pose-il des questions ou les posent-ils à l'autre. Et qui répond ? Le soi ou le tu ?

Pour tenter d'y répondre, essayons de balayer le champ des demandes sur lesquelles le coach peut-être interpellé.

« Nous connaissons la vérité, pas seulement par la raison, mais aussi par le cœur »

Blaise Pascal

## **DEUXIEME PARTIE**

## **II. LES CHAMPS D'INTERVENTION DU COACH**

Le philosophe est avant tout un penseur qui élabore une doctrine, qui réfléchit sur l'être, sur les valeurs, sur les causes. Le coach, lui, n'intervient qu'à la demande du coaché ? Sur quels champs peut-il être saisi ?

### **A. Le champ du changement**

« Plus ça change, plus c'est la même chose » Proverbe français.

Dans l'ouvrage de Françoise Kourilsky-Belliard, « Du Désir au Plaisir de Changer » (1995), Paul Watzlawick dit en préface : « *Cet état d'esprit (renouveau psychothérapique) est fait d'écoute intense, d'observations et d'une attitude d'exploration de la complexité. Il est fait aussi de respect et surtout de la confiance dans la personne, de cette attention à en découvrir les ressources. Pour faire ressortir ces précieuses ressources, la créativité, la ruse, l'humour, le plaisir, le paradoxe, l'absurde, la provocation seront au besoin utilisés. L'intensité de l'écoute, cet art retrouvé du questionnement et du dialogue, le recadrage soutiennent cette évolution complexe d'un changement qui, pour la personne, passe d'abord par une reconstruction de sa réalité, par un changement de sa vision du monde* ».

L'auteur y aborde ensuite les limites du modèle analytique et de la logique disjonctive : « *mode de pensée rigide face à un environnement mouvant* », entraînant des modes de pensées binaires avec pour corollaires causalité linéaire, déterminisme et culpabilisation. Il met en avant la pertinence du modèle systémique et de la logique conjonctive pour adopter un regard différent sur la réalité et permettre ainsi d'ouvrir d'autres perspectives de réponses sur le monde qui nous entoure. » Cette remise en question de la pensée linéaire n'est en aucun cas une défaite de la pensée et elle cite à ce propos Albert Jacquart, dans son ouvrage, « Au péril de la Science » : « *Elle est au contraire une victoire de l'esprit, en ce sens que l'esprit humain a cette merveilleuses capacité de trouver lui-même les imperfections inévitables de ce qu'il a construit avant même de l'avoir achevé* ».

A ce propos, écoutons Alex , héros de l'ouvrage de Eliyahu M. Goldratt, « Le But, un processus de progrès permanent » (1984).

Alex est directeur d'une usine de production dont la vie est menacée. Il pose à son ancien maître Jonah la question suivante : « *Comment se dégager des sédiments des habitudes acquises, comment combattre la résistance au changement ?* »<sup>(1)</sup>. Il sait au fond de lui que c'est cette aptitude qui lui permettra de sauver son usine et ses hommes mais ne sait pas comment s'y prendre.

Ce même Alex dit à sa femme<sup>(1)</sup> : « *Tu vois, c'est stupéfiant de voir combien ces choses que l'on nous a dites, mais que nous n'avons jamais pris le temps de remettre en question, sont incrustées en nous. Ne donne pas de réponse, pose des questions ! Il faudra que je m'y entraîne.* »

Il y parle de processus mental permettant de répondre à trois questions simples : « *Quoi changer, vers quoi changer, comment provoquer les changements ?* » et pose ces trois savoir-faire comme fondamentaux et attendus d'un manager<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> E.M. GOLRATT & J. COX : Le But – Un processus de progrès permanent – p. 262, 263, 327

La réussite d'un coaching ne repose-t-il pas en partie sur l'absence d'a priori sur les problèmes humains, sur l'ouverture à l'autre pour l'aider à découvrir sa singularité et sa complexité et progresser vers le changement attendu ? Le proverbe cité ci-dessus n'exprime – il pas « la relation paradoxale qui existe en permanence et changement » comme le pense les interactionnistes de l'Ecole de Palo Alto.

## **B. Le champ de la résolution de problème**

« C'est par la porte qu'on sort, pourquoi personne ne veut utiliser cette sortie? » dit Confucius.

Dans le chapitre 18, traitant de la clarification de problème, Françoise Kourilsky-Belliard, toujours dans son ouvrage « Du Désir au Plaisir de Changer » (1995), pose, comme méthodologie d'approche, le descriptif de situation pour sortir du mode explicatif (les causes et les explications) qui enferme et limite les possibilités d'action. Elle prône de privilégier le « *quoi du problème* », pour recueillir le « *comment votre interlocuteur a construit son problème* » et court-circuiter ainsi « *les explications, les justifications et rationalisations toujours légitimées, pour arriver plus vite à une nouvelle perception du problème qui favorisera une attitude différente face à celui-ci.* ».

« *Qui désire réduire une chose doit commencer par lui donner de l'ampleur* » dit Lao Tseu. »

Lorsque que l'on bute sur un problème, c'est souvent parce que nous nous enfermons dans une lecture limitante de la réalité. Plus encore, les processus cognitif par lesquels nous appréhendons la réalité sont susceptibles de construire nos problèmes au sens de « *système auto validant* » selon Bateson.

Quant nous sommes confrontés à un conflit au sens de problème, n'avons-nous pas tendance à restreindre le champ des possibles, donc notre liberté, à la logique archaïque d'attaquer ou de se défendre ? Vision dualiste d'un monde où notre rigidité nous empêche de prendre du recul, de reconstruire la réalité.

Si on reprend le terme de la réalité au sens de Watzlawick, c'est-à-dire une construction de l'esprit, le coach n'amène-t-il pas le coaché à s'interroger sur sa vision de la réalité ?

En s'appuyant sur les résistances de son interlocuteur, en l'incitant à les explorer, en lui permettant de les réinvestir et les canaliser en motivation de changement, le coach n'aide-t-il pas le sujet à sortir de l'impasse d'un problème, en l'abordant à un niveau de logique supérieur pour élargir le champ des possibles ?

Françoise Kourilsky-Belliard, en parle en terme « *d'ouverture, de cadrage, d'exploration, de clarification, de calibration, de silence, de questionnement* »<sup>(1)</sup>, techniques et attitudes bien familières au coach.

---

<sup>(1)</sup> FRANCOISE KOURILSKY-BELLIARD : Du désir au plaisir de changer, p. 287 à 292

Jacques Salomé dans *l'Enfant Bouddha*, résume la doctrine du Bouddha en ces trois termes :  
« *Déliier-Allier-Relier* ».

Déliier dans le sens où tout processus de changement va nous séparer, nous différencier d'attaches, de croyances et de comportements liés à notre histoire. Allier dans le sens où nous avons besoin de personnes, d'évènements, autant de repères pour découvrir son altérité et changer. Relier dans le sens de prendre sa place dans le « grand ensemble ».

Le grand ensemble, n'est-ce pas la vision systémique du coach qui accompagne son client dans sa démarche de changement, lui permettant ainsi de trouver sa place dans un environnement élargi des nouvelles possibilités qu'il a identifiées ?

### C. Le champ du dialogue interne

*"Votre vision deviendra claire seulement si vous savez vous concentrer sur votre cœur. Ceux qui se concentrent autour, rêvent, ceux qui se concentrent à l'intérieur, se réveillent."* Carl Jung

Roy Rowan, dans « *Intuition et Management* »<sup>(2)</sup> parle ainsi de l'intuition: « *Quelle gymnastique cérébrale convient-il de pratiquer pour demeurer en harmonie avec elle quand on est maître à bord ? Avoir conscience que l'intellect censure ce qui lui déplaît d'entendre est déjà un début de réponse. Nous savons tous comme il est facile d'écarter les idées qui ne sont pas compatibles avec nos opinions préétablies. Or, il n'est pas plus difficile de faire table rase des voix insistantes qui nous agacent...* »

Mais est-ce le comportement adéquat en toute situation ? Ne convient-il pas parfois de revisiter ses idées et ses voix et d'écouter nos voix isolées si l'on adhère à la définition du Dr E.Roy John, directeur dans les années 80 des laboratoires de recherche sur le cerveau du New York University Medical Center : « *Le cerveau est une grande démocratie. Il n'écoute pas les voix isolées* ».

Revisiter les idées écartées, nous ramène à ce que le coach pratique en terme de dissociation, de méta position : posture qui permet au coaché d'assumer la construction subjective de sa réalité et de se dissocier de ses opérations mentales en tant que filtres de la réalité.

Dans « *Intuition et Management* » de Roy Rowan, le Dr Jonas Salk (le savant qui a découvert le vaccin contre la poliomyélite) parle de l'écoute de soi en ces termes<sup>(2)</sup> : « *Ce dialogue intérieur était depuis longtemps devenu pour moi une seconde nature* ».

De même l'auteur cite Conrad Hilton qui écrit dans son livre *Be My Guest*<sup>(3)</sup> « *Quand j'ai un problème et que j'ai fait tout ce que j'ai pu pour le définir, je reste à l'écoute dans une espèce de silence intérieur jusqu'à ce qu'un déclic se produise. Je sais alors que j'ai trouvé la bonne réponse.* ».

Et lorsqu'on lui demande de dire avec précision quand il a finalement trouvé ce vaccin, Jonak Salk, nous dit à propos de son processus de découverte, « *Il y a un temps pour la conception et un temps pour la naissance. Mais entre les deux, s'intercale une longue période de gestation.* »

<sup>(2)</sup> ROY ROWAN : *Intuition et Management*, p. 210, p. 151

<sup>(3)</sup> ROY ROWAN: *Be My Guest*, p. 150, p. 151

Le rôle du coach n'est-il pas de laisser au coaché ce temps de gestation, lui permettant par son silence, d'être à l'écoute de lui-même et d'attendre que le déclic se produise ?

Sur un autre registre, lorsque nous écoutons de la musique, si nous réfléchissons à ce que nous venons d'entendre, ou à la mesure qui va suivre, si nous essayons d'analyser ce que nous ressentons pendant l'interprétation, nous nous coupons de la réalité de l'œuvre que nous écoutons.

Se concentrer sur l'émotion éprouvée lors d'un passage musical nous coupe de la suite de l'œuvre.

Diriger notre attention sur l'œuvre sans se préoccuper du soi qui écoute, ne ressemble-t-il pas à la posture du coach décentré de lui-même ? Comprendre la personne du coaché dans l'intégralité de ce qu'il nous en livre, implique que le coach se meuve à son rythme, accepte ses errances, ses détours, ses changements, ses transformations, attire son attention sur ce qu'il nous dit sans affirmer, nier ou juger quoique à propos de ses paroles.

Le coach n'est-il pas la petite voix, le Gimini Crikett qu'imagine Disney lorsqu'il s'agit d'incarner à l'écran l'éthique de Pinocchio, marionnette en bois devenue petit garçon grâce au savoir-faire de Gepetto et de la fée bleue, ce cricket sautillant en costume trois-pièces qui lui tient lieu d'ami et de conseiller tout en préfigurant la dialogicité de l'âme avec elle-même ?

#### **D. Le champ des émotions**

*« Les émotions sont les moteurs de la vie » Vincent Van Gogh*

Dans son ouvrage, l'intelligence intuitive, François Chollé<sup>(1)</sup> explique que si l'on retient et bloque une émotion, on se sépare de la totalité de nos émotions sincères : *« Les émotions nous relient à notre état physique et donc à notre corps, réservoir de notre créativité profonde. Les émotions correspondent à des états physiques bien particuliers, inducteurs de différents états intérieurs qui permettent de stimuler l'imaginaire. L'intensité et la variété émotionnelles sont vecteurs de renouveau et de créativité. »*

La créativité se nourrit de la partie instinctive de la personnalité et la culture sociale qui développe usages, coutumes, habitudes, modes de pensée, normes, comportements et autres pratiques et empêchent de procréer. Procréer nécessite d'être libre dans ses modes de pensée et d'action : que l'on parle d'idée nouvelle, de coïncidence heureuse, de révélation, d'intuition. Tout processus visant à rationaliser, encadrer, expliciter les émotions n'aboutissent qu'à tarir notre source de créativité. Dans notre quotidien, les échanges sont rarement mentaux. Les règles sociales ne nous permettent pas souvent de communiquer en profondeur. Nous en restons souvent au stade de l'écoute et du feed-back analytique.

François Chollé dresse un parallèle intéressant avec les clowns et les acteurs de la Commedia Del Arte qui sont en interaction constante avec leur public et doivent *« se laisser affecter sur le plan sensoriel et affectif par les réactions de la salle »* pour avoir un effet comique.

Le clown doit réagir de façon transparente et donc visible pour le public, comme s'il était ingénu et ne connaissait pas encore la gêne sociale. ». Le coach ne joue-t-il pas ce rôle de l'ingénu lorsqu'il stimule, par des mises en situations, l'imaginaire et la créativité du coaché ?

<sup>(1)</sup> FRANCIS CHOLLE : L'intelligence intuitive, p. 65

## E. Le champ de la conscience affective

Si culturellement, notre intelligence supérieure est traditionnellement associée au cortex, il faut bien avouer que les travaux menés sur l'intelligence émotionnelle ont amené des réflexions toutes autres au sujet de nos facultés intellectuelles et ouvert d'autres perspectives sur les pratiques d'apprentissage, managériales, marketing et autres.

Francis Chollé, dans son ouvrage « l'intelligence intuitive », y fait allusion lorsqu'il évoque les universités américaines qui ont recours à la musique pour « réduire les temps d'apprentissage et améliorer les mémorisations » et les quarante trois plus grandes entreprises industrielles du monde qui utilisent la musique dans leur environnement de travail pour augmenter la productivité et la créativité.

On n'apprend pas la musique, on la ressent, puis on l'étudie

Au-delà de la simple émotion contextualisée, la musique a des effets bien connus sur la rapidité d'apprentissage, la mobilité intellectuelle, la concentration et des effets thérapeutiques sur les pathologies émotionnelles de type stress, nervosité, déficit attentionnel

En intégrant l'intelligence émotionnelle dans sa pratique, mais aussi dans l'accompagnement de son coaché, le coach peut identifier les émotions bloquant l'action, mieux orienter les émotions sur l'action, développer la conscience affective du coaché relative à son histoire de vie, lui permettant ainsi d'en tirer les enseignements salutaires. Il favorise ainsi l'accès à sa propre partition et la réceptivité à d'autres interprétations.

## F. Le champ de l'énergie

Dans le développement précédent, nous avons parlé de réceptivité et c'est un des principes cardinaux des arts martiaux. On travaille avec l'énergie du partenaire en étant tour à tour en passivité vigilante puis en activité selon le principe du Ying et du Yang, éléments inséparables et complémentaires. La culture managériale chinoise a intégré naturellement l'importance de la réceptivité. Dans un échange, être en réceptivité permet à la pensée causale de s'effacer et de laisser la place à l'intuition souvent beaucoup plus efficace en termes de résultats.

Dans l'art du Zen, Alan Watt développe sa compréhension personnelle du transfert d'énergie : « *Une transmission spéciale en dehors de écriture, ne dépendant ni des mots ni des lettres, destinée directement à l'esprit de l'homme pour voir en sa propre nature* » signifiant non pas fuir la vie, mais avancer à son rythme, la liberté naissant d'une totale acceptation de la réalité. *Celui qui désire garder ses illusions demeure immobile. Celui qui les craint recule. Mais celui qui les maîtrise continue d'avancer* » <sup>(1)</sup>

A ceux qui ont comme vision de la pratique un certain immobilisme, il répond : « *La pratique du zen est loin d'être un exercice passif, car il suppose une lutte mentale et spirituelle des plus âpres, ...l'homme étant généralement esclave de ses modes de pensée* » <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> ALAN WATTS : L'esprit du Zen, p. 60, p.69, p.70, p. 71, p.108

Pour appuyer sa vision d'une pratique active, il évoque la philosophie taoïste et son principe de l'« économie des énergies » ou Tao Te King qui dit : « Le promeneur habile ne laisse pas de traces. L'orateur exercé ne commet pas de maladresses. »

Le principe de l'« économie des énergies » correspond au principe zen d'aller devant soi. Le zen ne gaspille d'énergie ni dans la vie, ni dans les activités artistiques. Il ne s'arrête jamais pour fournir des explications verbales, il se contente d'une simple suggestion : si le promeneur soulève de la poussière, c'est qu'il utilise trop d'énergie et l'énergie qui sert à soulever de la poussière est de l'énergie gâchée.

Il explique aussi pourquoi la notion d'espace vide est chère aux artistes chinois adeptes du zen : elle éveille la curiosité de celui qui contemple l'œuvre. Il utilise l'image de l'artiste soulevant le coin d'un voile et incitant ainsi l'observateur à découvrir par lui-même ce qu'il recouvrait<sup>(1)</sup>.

Il aborde également la notion de « lâcher prise » en évoquant le Satori, expérience de l'éveil dans le zen, qui se manifeste après de longs efforts de concentration, et dont les effets en sont « *une libération de l'état habituel des tensions et d'attachement aux idées fausses de possession* »...et une « *absence totale de doute chez l'expérimentateur quant à la plénitude de sa libération* ». Il poursuit « *Lorsque l'on se réveille de sa stupeur et que l'on retrouve le souffle, c'est semblable à ce que l'on ressent lorsqu'on boit de l'eau et que l'on en perçoit directement sa fraîcheur. C'est une joie inexprimable.* »<sup>(1)</sup>

« *Nos perceptions étant modelées en fonction de nos processus de pensée, il nous est difficile de découvrir ce qui est évident, simplement parce que nos anciennes tournures de pensée bloquent notre capacité de voir ce qui est vieux d'un œil neuf* ». Les paroles de Gottfried Wilhelm Leibniz, bien antérieures à celle d'Alan Watt, évoquent elles aussi, avec la tournure d'esprit de l'auteur, la difficulté de s'extraire de sa propre prison, de recommencer à mettre un pas devant l'autre avec de nouveaux repères et une nouvelle perception de notre environnement.

Dans la pratique de la méditation, le travail fait du problème une réalité immédiate dont il faut trouver une issue. Et lorsque l'adepte est dans une impasse, le Maître l'invite à faire comme la souris qui est poursuivie par un chat dans un tunnel sans issue : creuser une brèche dans le mur du tunnel pour s'en sortir, concentrer toute son énergie à cette tâche.

La méditation zen est ainsi comparable à « *la brique dont on se sert pour frapper à une porte. Sitôt la porte ouverte, on jette la brique* ».

Le coach et la brique, quelle différence ? Le coach aide le coaché à se libérer de ses tensions, à sortir de son impasse. Il devient alors inutile, donc bon à jeter.

## **G. Le champ des valeurs**

« *Nul ne peut avoir de lien avec son prochain s'il ne l'a d'abord avec lui-même* »

*C.G.Jung*

Dans son ouvrage « *l'éthique au service du management* »<sup>(2)</sup>, Jean François Claude dresse un parallèle entre éthique et morale en parlant de « *recherche de conformité et de*

<sup>(1)</sup> ALAN WATTS : L'esprit du Zen, p. 60, p.69, p.70, p. 71, p.108

<sup>(2)</sup> JEAN FRANCOIS CLAUDE : L'Ethique au service du management, p.52



positionnement dans le camp du bien et du mal », de développement de soi, de construction individuelle

Pour l'auteur, ce n'est pas pour autant que l'éthique s'oppose à la morale : celle que l'on puise dans notre cadre de référence, sert à effectuer nos choix personnels, à les personnaliser et contextualiser. Elle se concrétise par une conduite déontologique, règles que l'on s'engage à tenir, que l'on traduit ensuite en système de valeurs et principes d'action.

En situation professionnelle, le rapport éthique à l'entreprise est souvent ce qui conditionne la motivation du salarié et son engagement dans l'entreprise. Cela suppose de la cohérence, de l'enrichissement mutuel, donc du sens. A contrario, lorsque lorsqu'il y a scission, il y a pour le salarié, perte de sens et désimplication, voir mal être.

Dans ce même ouvrage, Jean-François Claude nous propose la définition suivante de l'éthique en situation de travail : « *action qui consiste, à construire et améliorer son rapport soi, aux autres et à l'entreprise, dans une perspective de développement personnel et collectif par la production de sens.* »

Les valeurs de l'entreprise sont portées par les individus qui la composent et doivent être source de questionnement permanent pour évoluer. En effet, contrairement à l'idée souvent véhiculée, les valeurs ne sont pas intemporelles : « *Elles définissent des idéaux qui sont le produit de leur temps et de leur contexte. En même temps elles influent sur ce temps et ce contexte* »<sup>(1)</sup>.

Le salarié coaché est souvent en quête de motivation et de recherche de sens. Le coach peut l'aider à retrouver les valeurs qui le portent pour mieux se poster dans son environnement professionnel.

---

<sup>(1)</sup> JEAN FRANCOIS CLAUDE : L'Ethique au service du management, p. 130

## H. Le champ du stress

*« Celui qui sait parler avec ses mains, écouter avec ses yeux, entendre avec ses silences, celui-là sait guérir plus sûrement que le docteur ou l'apothicaire ». Jacques Salomé – Paroles à guérir.*

Dans un de ses articles, Jean-Guy Perraud, coach, établit un parallèle intéressant entre la loi d'Ohm, traitant en physique du courant électrique et la manifestation du stress. En voici une synthèse

### ***La tension est égale à la résistance multipliée par l'intensité. Loi d'Ohm.***

Soit U, la tension nerveuse d'une personne, R, sa résistance aux changements, I, l'intensité des changements, des événements, alors l'équilibre du système interne de cette personne est déterminé par  $U=RI$ . Ainsi, une tension nerveuse trop forte provoque surmenage, stress, maux de dos, migraines et autres malaises physiques ou maladies psychiques. Inversement, une baisse de tension nerveuse provoque manque de vitalité, nonchalance, apathie ou paresse. La croissance de la tension nerveuse est liée au fait, qu'une personne confrontée à l'intensité croissante des événements et des changements pas toujours agréables qui constituent sa vie, a pour tendance naturelle d'essayer d'y résister de toutes ses forces, et de chercher à supporter ces changements en les affrontant (« Il faut que je me batte »).

La baisse de la tension nerveuse, quant à elle, est liée au fait que devant des événements difficiles à supporter, certaines personnes auraient plutôt tendance à ne pas résister, à abandonner, à se laisser faire ou fuir, à se résigner et à nier la croissance de l'intensité des événements extérieurs, voire même à les imaginer décroissants (dénier de réalité) pour ne pas avoir à agir par eux-mêmes (« Tout ça, c'est pas si grave, c'est toujours pareil, le mieux c'est de laisser faire ») : Résistance constante X Intensité décroissante = Tension décroissante ».

La seule solution pour équilibrer cette équation de vie est d'apprendre à diminuer la résistance puisqu'on ne peut pas intervenir sur l'intensité des événements extérieurs à soi-même : Résistance décroissante X Intensité croissante = Tension constante ». Diminuer cette résistance aux circonstances de la vie, c'est lâcher prise (« c'est lâcher la prise de courant »), c'est retrouver la sérénité, qui consiste à être bien quoi qu'il arrive. En d'autres termes, c'est ne pas subir les circonstances mais apprendre à agir a priori sur celles-ci.

Il convient de préciser que lâcher prise n'a strictement rien à voir avec se résigner. La résignation est une sorte d'abandon, de fuite, de soumission aux changements difficiles à supporter. Elle est souvent accompagnée de plaintes et de cynisme. Etre résigné, c'est laisser baisser sa tension nerveuse, c'est perdre de l'énergie vitale, ne rien entreprendre pour s'adapter, c'est comme laisser chauffer la résistance au changement sans agir sur le système global.

Maintenant, il peut être judicieux, pour rester dans ce parallèle électrique, de considérer que pour acquérir plus d'énergie dans sa vie, plus de lumière, plus de vie, il est intéressant d'augmenter par soi-même l'intensité de ses actions et des changements et sans résister plus que de raison à ce qui se passe, puisqu'on en est dans ce cas l'auteur, donc responsable du sens qu'on y donne. Le but est de distinguer notre façon d'être naturelle face à l'intensité

des événements : combattre (plus de résistance), se résigner (ne pas changer le niveau de résistance) ou lâcher prise (moins de résistance).

Le coach n'aide-t-il pas à découvrir comment régler son potentiomètre interne, pour aborder plus facilement les difficultés quotidiennes. Apprendre à résister dans une juste mesure pour intervenir sur les événements extérieurs, lâcher prise rapidement si intervenir n'est pas possible. Ainsi il n'y a plus de générateur de tension trop forte qui risque d'impacter le corps et/ou le psychisme. Le coach peut apprendre à se mettre en action efficacement et à renoncer au choix douloureux « *se résigner ou combattre* ».

## I. Le champ de l'environnement

« *Co-naître veut dire naître avec, se transformer en permanence et transformer ce que l'on connaît* » dit Jean Dubois – Directeur pédagogique de l'IFG Management préfaçant l'ouvrage de Claude-Pierre Vincent « du paradoxe à la contradiction ».

Ce dernier y propose une définition du manager comme étant un homme qui accepte en toute lucidité et humilité d'être en perpétuel devenir. D'où la nécessité de revisiter régulièrement sa « posture managériale » dans une approche systémique

Se référant donc à un mode d'analyse qui lui est cher, la systémique, Claude-Pierre Vincent rappelle que ce concept est ancien : sa racine grecque « *systema* » signifie littéralement « ensemble ».

Il définit un système comme un objet complexe, formé de composants distincts, reliés entre eux par un certain nombre de relations et en transaction avec le milieu dans lequel il s'inscrit<sup>(1)</sup>. Il représente l'évolution du système sous la forme d'une trajectoire, dans un espace abstrait approprié, porteur d'une zone d'équilibre, dite encore zone de stabilité.

Il aborde l'utilisation de la systémique dans l'analyse des socio-organisations, comme une « *nécessité* » et non comme un « *hasard* »<sup>(1)</sup>. Il l'explique par l'évolution des environnements, prenant de plus en plus d'importance dans l'entreprise, par l'accroissement de leur complexité et le lien de dépendance de l'entreprise avec ses derniers. L'auteur<sup>(1)</sup> parle même de « *pente d'augmentation quasi exponentielle, de ce taux de complexité* », d'où l'utilisation de la systémique comme modélisation capable de comprendre cette complexité.

La systémique permet dans ce cadre de mettre en évidence le système « Entreprise » dans ses dimensions paradoxales et d'appréhender les pratiques actuelles en matière de prise de décision dans une vision stratégique et panoramique.

L'approche systémique est aujourd'hui largement utilisée en tant qu'approche intégrée pour comprendre l'activité humaine dans la complexité de ses interfaces avec son environnement.

Aborder la réalité humaine dans un cadre systémique, c'est considérer qu'un individu ne peut-être séparé de son environnement qu'il soit personnel ou professionnel, individuel ou collectif.

---

<sup>(1)</sup> CLAUDE-PIERRE VINCENT : Du paradoxe à la contradiction, p. 22, p.26, p. 28

L'accompagnement de l'une des parties de l'environnement (individu, équipe) n'exclut en aucun cas la considération de cette partie dans son tout, donc l'interface avec son ensemble.

Le coach le sait bien lorsqu'il intervient en entreprise, pour un individu ou une équipe. Son approche ne fait jamais l'économie du contexte, et tout particulièrement dans le processus de prise de décision.

“Ne bloquez pas les potentiels de votre inspiration et de votre imagination; ne soyez pas l’esclave de votre modèle”

Vincent Van Gogh (1853 - 1890)

## **TROISIEME PARTIE**

## **I. L'APPROCHE DU COACH**

« .... Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures ». (Vincent Lehnardt - Les managers porteurs de sens - INSEP)

L'aspect philosophique, c'est l'objet de la première partie. Cette troisième partie évoquera donc les questions d'attitude, de comportement, de compétences et de procédures.

### **A. L'attitude du coach**

Si l'on devait résumer cette approche du métier, nous dirions que c'est d'initier le coaché à l'art du questionnement. Le questionnement est un processus de réflexion, un traitement de la pensée, avant d'être une méthode (qui n'en est que le produit ou le moyen) et une action.

Comme nous l'avons déjà énoncé, la condition première de l'action est l'attitude, cousine de l'aptitude. Il s'agit donc, comme pour un sport, comme pour un chant, de se mettre dans une bonne position, dans une bonne posture pour travailler.

Les problèmes posés ici sont ceux du rapport de sens, de la cohérence, de la nature et de la clarté des propos tenus. Ils demandent, pour le coaché, d'identifier ce qui se passe, d'en vérifier la nature et la teneur. Ce retour sur sa propre pensée, l'analyse qu'il en fait, constitue l'entrée première d'un processus de coaching.

Or une attitude ne peut s'enseigner, ce qui nous mènerait à affirmer que le coach ne peut pas enseigner l'art du questionnement. En même temps, cette attitude peut se découvrir : on peut en prendre conscience, on peut la nourrir. Ainsi on peut affirmer de la même manière que la démarche peut s'enseigner.

Le terme " attitude " dérive de la même origine latine que « aptitude » de *agere* qui signifie «agir », la disposition et la capacité sont intimement reliées l'une à l'autre, ainsi qu'à l'agir, dont elles sont toutes deux des conditions. Le coach peut apprendre à agir.

La fibre questionnante doit donc être supposée présente chez le coaché, pour prétendre enseigner la démarche, de même que le sentiment esthétique pour enseigner la peinture ou la musique. Seule opère l'étincelle divine socratique qui se niche au cœur de chaque être humain, qu'il s'agit pour le coach d'aviver ou de raviver.

## **B. Les compétences du coach**

On peut aussi partir du principe que le coaching est avant tout une somme de connaissances. Demandons-nous alors si c'est une pratique codifiée, datée historiquement, connotée géographiquement, ou bien si elle appartient par nature à l'esprit humain, dans toute sa généralité. En même temps, pouvons-nous honnêtement, prétendre à être sans père ni mère, penser procéder de la génération spontanée ? Pourquoi renier ce que nos ancêtres nous ont légué ? N'ont-ils pas tenté de nous apprendre à questionner ?

Le questionnement est inhérent à l'homme, mais selon les circonstances, nous avons plus ou moins développé cette faculté naturelle. Des outils auront été produits au cours de l'histoire, dont nous avons hérités, mais pas plus que les progrès techniques ne font de l'homme un artiste, les concepts philosophiques ne font de l'homme un Socrate. Ainsi, l'art du questionnement, qui fait siens les legs de l'histoire, qui n'a aucune raison d'ignorer les travaux des prédécesseurs, favorise l'émergence du coach.

Ne faisons pas « *tabula rasa* » : à savoir faire l'économie de l'histoire pour favoriser l'émergence d'une pensée authentique et personnelle. Le coach ne doit négliger ni les capacités du coaché, ni l'héritage des anciens.

L'art du questionnement, est l'art de ne rien savoir, ou art de vouloir savoir. Le premier critère d'une bonne question est de ne rien vouloir démontrer ou enseigner directement. Pour pratiquer cet art, le tout est d'écouter et de savoir entendre.

C'est pour cette dernière raison que le coach ne peut être un ignorant, mais seulement pratiquer l'art de l'ignorance. Il doit savoir se dédoubler, s'abstraire de lui-même, ce que ne sait pas faire son coaché, qui d'ailleurs croit savoir même s'il ne sait rien, même lorsqu'il ne sait pas. : Déjà parce qu'il ne connaît jamais suffisamment ce qu'il sait, ensuite parce qu'il en ignore souvent l'ensemble des implications et conséquences, enfin parce qu'il n'en perçoit pas toutes les contradictions.

D'autre part, le coach sait que ce qu'il sait est faux, parce que partial, partiel et tronqué. Cela l'oblige à écouter, à accorder un véritable statut à cette multiplicité que constitue l'être humain. Pourtant, si notre coaché ne connaît rien, il doit savoir reconnaître, et c'est en ce redoublement de la connaissance sur elle-même que se niche toute la différence entre le coach et le coaché.

On ne peut questionner si on ne reconnaît rien. Pour savoir reconnaître, il faut être armé, avoir les yeux et les oreilles aguerris. Celui qui n'a jamais ouvert les yeux, celui qui n'a pas appris, ne peut être aux aguets. Car c'est en apprenant que l'on apprend à apprendre.

Illustrons ces propos par deux questions types, voire récurrentes parce qu'elles sont de la plus grande banalité, notamment pour le coach.

## **1. Pourquoi ?**

La question première, la mère des questions, est le " pourquoi ?". Demander " Pourquoi ? " c'est poser le problème de la finalité d'une idée, de sa légitimité, de son origine, de ses preuves, de sa rationalité, etc. On peut donc l'utiliser à toutes les sauces, sans besoin de spécification. : " Pourquoi dis - tu cela ? ". Question très indifférenciée, elle demande tout, et de ce fait ne demande rien. Le pourquoi implique la genèse, la causalité, le motif, la motivation, et travailler cette dimension amène à justifier automatiquement le propos, à l'argumenter, afin d'en saisir la teneur plus profonde. Elle fait prendre conscience de la pensée et de l'être, pour lesquels toute idée particulière n'est jamais que le pâle reflet, mais aussi une aspérité à partir de laquelle chacun peut pratiquer l'escalade de son moi profond. Le coach accompagne le coaché qui pratique l'escalade.

## **2. Comment?**

Le comment amène à penser le lien. Tout est lié dans la pensée humaine, tout est distinct. Dialectique du même et de l'autre à laquelle nous invite Platon. Tout ce qui est autre est même, tout ce qui est même est autre .Mais tout repose ensuite dans l'articulation ou l'explicitation de ce rapport, dans la proportionnalité de similitude et de différence, cadré par un contexte. Quel est le rapport entre une idée et celle qui précède ? Pour construire, pour dialoguer, les idées se doivent d'être conscientes les unes des autres, se prendre en charge les unes les autres. Quelle est la nature de la différence, celle de la contradiction ? Comment parle ce que je vais dire ou ce que je viens de dire, à ce qui a déjà été dit ? A quoi cela fait-il penser ?

Le coach aide à faire du lien

## **C. Les postures et comportements du coach**

Au commencement d'un coaching, le coach monopolise quelque peu la fonction de questionnement, afin de montrer l'exemple, pour donner le « la », voire inspirer la rigueur, mais promptement, il invite le coaché à entreprendre cette tâche.

Le coach a pour rôle d'être l'étranger, à l'instar de celui mis en scène par Platon dans ses dialogues tardifs. L'étranger est celui qui ne prend rien pour acquis, celui qui n'accepte aucune habitude, aucune certitude. Le coaché s'habitue ainsi à devenir étranger à lui-même, à ne pas rechercher la fusion protectrice, une reconnaissance ou un accord quelconque.

L'habitude n'aime pas les problèmes, elle apprécie avant tout les certitudes et les évidences. Mais aimer les problèmes, pour leur apport de vérité c'est donc aimer la difficulté, l'étrangeté, la question. En cela, il s'agit d'une éducation des émotions, afin de permettre à l'esprit de ne plus se complaire dans l'apparence explicative, d'interroger le sujet à partir de ce qui émerge du monde, et non à partir de règles arbitraires et figées, ou de quelque grille de lecture normée.

L'écoute du coach se doit d'être une écoute du ressenti. Il se doit d'être disponible émotionnellement. Même s'il écoute intellectuellement son coaché, il doit en ressentir l'état émotif. Il doit, par sa posture, permettre à son coaché de dire ce qu'il ressent vraiment,



d'une façon instinctive et non réfléchie, de s'ouvrir physiquement et émotionnellement. Il doit savoir naviguer entre deux niveaux de communication : le niveau empathique, celui qui lui permet d'entrer en résonance et le niveau analytique, celui qui guide l'entretien et la réflexion en fonction du contrat d'objectifs.

Il doit laisser au coaché le temps de sentir, de réfléchir, de développer sa pensée, et d'aller jusqu'au bout. L'écoute respectueuse et attentive du coach permet au client d'élaborer progressivement le sens qui l'habite et qu'il souhaite exprimer.

Il doit permettre à son coaché de devenir Docteur Jekyll en engageant la conversation avec son Mister Hyde sans peur d'être jugé. De la confiance et du respect de l'autre, de sa réceptivité dépendent en partie le résultat.

Comme le professeur de musique qui interrompt l'interprétation de son élève pour mettre l'accent sur tel ou tel phrasé ou lui faire prendre conscience de certaines dissonances dues à de mauvais accords, comme le pianiste qui accompagne le chanteur sans jamais couvrir sa voix, comme l'orchestre qui met en valeur le soliste, le coach doit permettre au coaché de découvrir lui-même la clé d'écriture de sa partition, d'en percevoir toutes les nuances, de mettre l'accent sur les points d'orgue, de respecter les silences et les soupirs, d'identifier les bémols, de l'interpréter avec sa sensibilité. Le coaché est le soliste, le coach est l'accompagnateur.

Semblable au clown de François Chollé, le coach doit appréhender le vécu de son client sur le plan sensoriel avec un regard ingénu, le coach met à la disposition du coaché questions, exercices et mise en situation lui permettant ainsi d'avoir accès à sa compréhension par le biais de son intelligence émotionnelle ?

Comme l'énonce le principe de « l'économie d'énergie », principe zen d' « aller devant soi », le coach invite son coaché à regarder devant lui et à visualiser son objectif de changement pour utiliser au mieux les moyens dont il dispose et ne pas s'égarer sur de mauvais chemins.

Il l'aide à canaliser agitation mentale, rêves, confusions, idées vagabondes, autant de manières de brûler inutilement son énergie, autant de sources d'épuisement, et de non achèvement de ce qui est commencé.

Il lui permet de mettre en lumière son problème, il l'invite par son questionnement à l'investir, à y consacrer son énergie, à prendre conscience de sa progression avec pour finalité de comprendre de façon claire ce qui peut le faire sortir de son impasse.

Dans la difficulté du lâcher prise quand l'autre se sent impuissant ou doute intérieurement, le coach doit être là pour permettre à un processus qui le dépasse de laisser la place à un ordre nouveau.

En fait, le processus de coaching est la sixième tasse de thé d'un poète contemporain du poète Luwuth cité par Alan Watts: « *La première tasse humecte mes lèvres et ma gorge. La seconde tasse rompt ma solitude. La troisième tasse cherche mon être intime. La quatrième tasse fait apparaître une légère transpiration – tout l'aspect trompeur de la vie meurt à travers mes pores. La cinquième tasse purifie mon être. La sixième tasse – oh, je ne saurais la boire* »<sup>(1)</sup>.

Ne se sépare-t-on pas de son coach avec le même plaisir que celui que l'on ressent quand on boit de l'eau et qu'on en perçoit directement la fraîcheur ?

---

<sup>(1)</sup> ALAN WATTS : L'esprit du Zen, p. 110

La vision de la bouteille à moitié vide ou à moitié pleine relève de la même réalité dans les faits mais correspond à deux conceptions du monde très différentes quant aux représentations.

En coaching comme lors d'un dialogue, le propos du coaché évolue et aboutit souvent à un résultat différent de celui qu'il envisageait au début de sa réflexion exprimée. Face à l'écoute attentive et silencieuse du coach, la formulation du coaché, la verbalisation du sens qu'il cherche à mettre en forme, tout naturellement et peu à peu se modifie, se remodèle et se précise.

Le rôle du coach est celui d'un accélérateur de la prise de conscience individuelle et collective. Il peut, par son travail, permettre à un individu dans sa vie personnelle et/ou professionnelle, à une équipe, à un service, de retrouver une fluidité dans la circulation des informations, des idées, dans l'avancement des projets, dans la recherche de l'innovation, voire tout simplement dans la qualité de vie.

Le coach procure aux individus un accès à une façon différente d'observer et d'interpréter le monde dans lequel ils vivent. Le coach s'intéresse à ce que la personne essaie d'accomplir. Ce qu'il apporte, c'est sa capacité particulière à travailler à l'arrière plan sur la façon de penser, à observer ce qui fait obstacle à l'action.

Une autre approche du coaching est de le considérer comme une méthode d'apprentissage d'un processus. L'accès à de nouveaux comportements par l'intermédiaire de nouvelles façons de penser est en effet un moyen d'apprendre qui diffère de l'approche traditionnelle de type injonction, prescription du comportement.

D'autres définitions du coaching font référence à des techniques et des moyens pour modifier le comportement. Le coaching est alors considéré sous l'angle d'un partenariat entre un coach et un coaché visant le bien être et l'efficacité dans la vie professionnelle et personnelle. Faire expérimenter des comportements par exemple permet de faire saisir certains aspects de la réalité que l'on ne peut communiquer si on se contente de descriptions, d'explications ou de démonstrations.

Quand on parle de coaching, la plupart des gens pensent d'abord aux sports. Il a fallu attendre la fin des années 1970 pour que la science de la gestion fasse le lien entre le coaching et l'excellence en leadership. Des sciences humaines comme la psychologie et la sociologie ont contribué à l'évolution du coaching.

La philosophie a aussi largement contribué à l'évolution du coaching en ce sens qu'elle essaie d'aider l'apprenant à répondre à des questions le concernant.

Quand l'homme a besoin d'une façon de penser nouvelle pour accomplir ce qui n'a jamais été fait, sa réflexion doit peut-être se faire en dehors des normes, à l'extérieur de la boîte, en sortant de l'autoroute. Le coach peut aider chaque homme à créer un avenir différent et plus efficace pour lui et les autres, et d'éviter de reproduire des scénarios de vie insatisfaisants. Cependant, cela ne dépendra pas de l'application d'une technique. Ce sera par choix, en tant qu'individu responsable de son propre avenir. De la même manière qu'Alexandre Le Grand se contenta de trancher le nœud par « Gordien » attachant l'attelage au timon de son char, prouvant ainsi que la solution d'un problème dépend de la façon dont il est envisagé.

Le coach vise à permettre à chacun de prendre des responsabilités. Les problèmes nécessitent des actions. Le coach donne des façons de rester au cœur de l'action et de

passer moins de temps sur les problèmes. Ceux-ci ne sont souvent qu'une question d'interprétation. Le coach donne accès à la façon de régler des problèmes et de les interpréter.

Pour qu'une percée se fasse, la façon de voir le monde doit changer jusqu'à un certain point. Adopter une nouvelle façon de penser, c'est avoir accès à des comportements différents qui modifient essentiellement la façon d'être. Le coach utilisant le recadrage comme « technique de changement 2 » au sens des interactionnistes de l'École de Palo Alto rend très difficile, voire impossible le retour à son ancienne vision de la réalité et à son ancienne angoisse liée au doute de sortir de son problème.

Il y a toutefois une réserve! Les anciennes façons de penser et les anciennes habitudes ont la vie dure et il est agréable de se replier sur elles dans des moments de stress ou de panique. Le fait d'avoir une nouvelle façon de penser ne sera pas suffisant sans la pratique.

On ne peut progresser que jusqu'à un certain point en regardant une vidéo sur la façon de sortir d'un bunker au golf. Il faut mettre les deux pieds dans un bunker et s'exercer, puis s'exercer encore. Le coaching est une méthode d'apprentissage auto-corrective et spontanée qui permet au coaché de jouer. Le rôle du coach n'est pas de chausser les patins pour le coaché. Le coach est un partenaire temporaire dans un périple en vue d'aider le coaché à voir ce qu'il ne voit pas. Il le guide pas à pas mais dans la mesure où ce dernier est prêt à investir dans son propre apprentissage.

Si le coach se rapproche du philosophe dans son rôle de questionneur, si le coach se positionne comme ombre, face cachée, envers de la médaille, et s'il est aussi révélateur, miroir, générateur de mieux-être et de mieux vivre, voire parfois fou du roi, de quand date son métier ? Et est-ce un métier ?

Si le coach se rapproche du philosophe dans son rôle de questionneur, si le coach se positionne comme ombre, face cachée, envers de la médaille, et s'il est aussi révélateur, miroir, générateur de mieux-être et de mieux vivre, voire parfois fou du roi, de quand date son métier ?

*« Solvitur an burlando » Titouan LAMAZOU  
(la solution vient dans le mouvement)*

## **CONCLUSION**

## **LE METIER DE COACH ? NAISSANCE OU RENAISSANCE ?**

Pour en revenir à nos propos introductifs, avons-nous éclairé par ces quelques réflexions la simplicité du métier de coach et la complexité de son positionnement dans l'actualité de notre société ?

En d'autres termes pouvons nous le qualifier de pratique ancestrale où d'approche novatrice ? S'apparente-il à d'autres disciplines ou sa pratique est-elle spécifique ? Nécessite-il des compétences particulières ou suffit-il d'être ? Comment se positionne-il dans notre société scientifique ?

Notre société actuelle est encore très attachée à la science. Mais la science n'est qu'un produit de la culture. Elle nous éclaire, nous permet de nous orienter mais n'est porteuse ni de sens, ni de vérité transcendante. Elle est injonction.

Le monde change et courir pour produire plus provoque aujourd'hui souvent plus de démotivation, de lassitude et d'angoisse que de plaisir, d'optimisme et d'énergie.

Les connaissances actuelles sur la génétique, la biologie, le processus de vieillissement et autres avancées scientifiques ne permettent pas à l'homme de fuir son angoisse.

De plus en plus, l'individu demande à parler à la partie profonde de sa personnalité, pour donner un sens à ses projets, à ses engagements, pour transformer l'énergie négative qu'il fabrique face à un constat d'impuissance et d'angoisse, en une énergie positive, source de transformation, de solutions nouvelles, de posture optimiste.

On ne parle d'intelligence émotionnelle que depuis une dizaine d'années, mais les termes de management intuitif, créativité appliquée aux affaires, manager sociologue, psychologue, visionnaire, renvoient à des pratiques, des concepts, des états d'esprit, des cultures et des écrits qui permettent aujourd'hui de dépasser les anciens schémas mentaux, les clivages entre raison et émotion, rentabilité et plaisir, créativité et productivité.

Vie personnelle et vie professionnelle n'entre plus forcément en contradiction, plaisir et travail peuvent être envisagés conjointement, prise de risque, dépassement de soi, qualité, excellence sont possibles dans un environnement dans lequel on se sent appartenir à une communauté de sens, parce que l'on partage un certain nombre de valeurs. La finalité philosophique de l'entreprise est aujourd'hui mise en avant par beaucoup de dirigeants en tant que point de référence.

Que l'on parle, résolution, soutien, décision, arbitrage, orientation, projet, intégration, performance, adaptation, transition, relationnel, développement personnel, professionnel, le coach accompagne le coaché dans un apprentissage constant. La bienveillance du coach, sa compréhension, aide ce dernier à reconnaître les situations bénéfiques pour lui et à jouer sa partie au meilleur de lui-même, dans une relation pertinente à son environnement.

---

*« Vous savez que naître c'est quitter le chaud, le doux, le fluide et le bon d'un ventre de femme pour entrer dans l'inconnu pour accoster ainsi à l'immensité de l'univers, et plonger dans l'imprévisible de la vie. Jacques Salomé – L'enfant Bouddha .*

Sens, amour, plaisir, intuition, changement, optimisme, autant de mots « porteurs de sens », autant de souffrance et de quête pour celui qui croît en manquant. Et qui appelle le coach.

L'art du coach n'est-il pas de faire accoucher les pensées, les liens, les réponses, le sens de la vie ? Parfois dans la douleur dans le processus d'engendrement, mais toujours dans la joie quand le travail est terminé et avec beaucoup d'amour. L'art du coach n'est-il pas précisément de n'être modestement et merveilleusement qu'un accoucheur de sens ?

Mais la naissance est toujours un moment difficile : le passage du confortable, du rassurant à un monde inconnu. Face à la nouveauté, à l'incertitude, avoir au bon moment à ses côtés, la personne qui donne le feedback pertinent, qui pose la bonne question, qui veille à ce que la prise d'initiative soit chez l'acteur et le passage à l'action contrôlé par l'acteur lui-même, qui résiste à la tentation bien narcissique de s'attribuer le succès final tout en ayant conscience de sa contribution, comme Bagger Vance dans le film de Robert Redford, qui se retire avant la victoire de Junah, n'est-ce pas plus ou moins consciemment ce que l'on attend de la « Sage Femme » dans ces longs moments précédant la délivrance ? Le coach n'est-il pas un peu « Sage-Homme », apportant de l'aide lors de la naissance et laissant la place au conjoint et à la famille lorsqu'il est assuré que la mère et l'enfant vont bien ?

La confidentialité, l'éthique, l'absence de jugement et d'interprétation, la pratique du silence, le fait de laisser au coaché le temps et l'espace de ressentir, de cheminer, de grandir, de donner sens à sa propre réalité, n'est-ce pas le ventre de la mère offrant à son futur bébé un lieu protecteur, sécurisant et chaleureux pour qu'il se développe sereinement ?

La période de gestation qui précède l'accouchement, est-elle différente de ce que le coach et le coaché définissent ensemble en terme de contrat ? Quel autre terme que gestation, peut mieux qualifier les séances de travail ?

Arrivé à maturation de sa transformation le coaché ne se propulse-t-il pas dans une vie nouvelle de par sa nouvelle perception du monde ou de sa réalité, comme le bébé qui arrive « à terme » ?

Reconstruire sa réalité, changer sa vision du monde, cet apprentissage conscient ou inconscient, cognitif, technique ou comportemental, ne s'apparente-t-il pas à une « renaissance » ? A l'opposé du point mort, état d'un individu ou d'une situation qui cesse d'évoluer sans avoir atteint son terme (Petit Larousse Illustré).

Saisir par le vécu, et de l'intérieur, les difficultés relationnelles du fait de pensées, de sentiments et d'émotions inconscientes, s'approprier la mise en lumière de ses forces souterraines et représentations positives, ne plus dépenser gratuitement son énergie en conflits, rivalités, agressivité, compétition stérile, n'est-ce pas re-naître ?

Le coach n'est-il pas la petite voix, le Gimini Crikett qu' imagine Disney lorsqu'il s'agit d'incarner à l'écran l'éthique de Pinocchio, marionnette en bois devenue petit garçon grâce au savoir-faire de Gepetto et de la fée bleue, ce cricket sautillant en costume trois-pièces qui

---

lui tient lieu d'ami et de conseiller tout en préfigurant la dialogicité de l'âme avec elle-même, source de confiance en l'autre, du sens de l'amitié et du pardon.

La fonction du coach n'est-elle pas d'être avant tout un préparateur individuel dont l'angle de travail est celui d'une dynamique de développement dans ses trois temporalités : historique d'expérience, système relationnel, vision prospective, avec une posture de Sage Homme?

Et ce Sage Homme, qui a parfaitement sa place sans le monde actuel, ne ressemble-t-il pas à ce Socrate qui trouvait que la cité s'endormait, faute de questionnement et qui posait des questions ?

Question, doute, dialogue, connaissance, conscience, amour, ces termes si chers à nos philosophes, anciens ou modernes, ne qualifient-ils pas la relation fondamentale entre le coach et son coaché ? Peut-on être coach autrement ?

Le rôle du coach n'est-il pas d'aviver ou de raviver l'étincelle socratique qui niche au cœur de chaque être humain ?

Le métier de coach n'est-il pas un méta métier approchant tous les métiers, toutes les activités individuelles et collectives, toutes les problématiques, relationnelles, organisationnelles, opérationnelles, stratégiques, à court, moyen et long terme, proches et éloignées.

Ce métier n'est-il pas criant d'actualité dans un monde où il est impossible de considérer indépendamment le politique, l'économique, le social, et autre champ de préoccupation ?

Ce métier est centré sur le changement, certes, mais pas n'importe quel changement, celui que chacun souhaite donner à sa vie personnelle et/ou professionnelle.

A l'instar de l'expert qui apporte une vision spécialiste et une approche segmentée d'une problématique, le coach n'est-il pas ce médecin généraliste qui examine l'état général de son patient et l'oriente éventuellement vers un spécialiste approprié s'il ne peut traiter lui-même sa pathologie.

Le métier de coach n'est-il pas comme celui de médecin accoucheur, le plus beau métier du monde, celui qui donne vie ?

En fait, être coach ou accoucheur est-ce un métier ou un état d'être ? Un hasard ou une nécessité ?

*« Le monde a besoin d'amour. Il a besoin d'optimisme et d'inspiration si nous voulons résoudre les problèmes pressants auxquels nous faisons face ».*

Kevin Roberts, PDG monde de SAATCHI & SAATCHI  
Lovemarks, PowerHouse Books, New York 2005.

Pour être coach, faut-il aimer ? Si la réponse est oui, alors qui, quoi, comment, pourquoi ?

Et le paradoxe de cet essai n'est-il pas, comme l'a fait Platon à propos de Socrate, d'écrire sur le coaching alors qu'il est essentiellement une pratique orale, de communiquer publiquement, alors que ce qui se dit entre le coach et le coaché doit rester confidentiel ?

D'ailleurs Socrate n'écrivait pas. Merci Platon.

Parole de Coach

## **BIBLIOGRAPHIE**



## **OUVRAGES GENERAUX :**

BOURION C. (2001), La logique émotionnelle, Editions ESKA

CHOLLE F. (2007), L'intelligence intuitive, Eyrolles

CLAUDE J. F. (1998), L'Ethique au service du management, Editions LIAISONS

EMMECKER A.-P., RAFAL Dr S. (2006), Coaching mode d'emploi, MARABOUT

GOLRATT E.M. & COX J. (1993), Le But – Un processus de progrès permanent, AFNOR

KOURILSKY-BELLIARD F. (1999), Du désir au plaisir de changer, DUNOD

ORGOGOZO I. (1990), Les paradoxes de la communication, Les éditions d'organisation

ROWAN R. (1987), Intuition et Management, Rivages Les Echos

VINCENT C.-P. (1993), Du paradoxe à la contradiction, ESF éditeur

WATTS A. (1976), L'esprit du Zen, Sagesses

WATZLAWICK P. (1980), Le langage du changement, Collection Points Essais

WATZLAWICK P. (1978), La réalité de la réalité, Collection Points Essais

WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. (1981), Changements : paradoxes et psychothérapie, Collection Points Essais

## **RAPPORTS, ARTICLES ET COMMUNICATIONS**

PERRAUD J. G. (2004), Le modèle du lâché prise, Site Hexalto Coaching

LAMAZOU T., Biographie de Titouan LAMAZOU, Site Evene