

# Introduction

## *Coach : un métier de passeur*

La finalité du coaching est la performance, la maximisation du potentiel professionnel et personnel d'un individu.

*« Un processus pour encourager les individus à fonctionner au top de leurs capacités. »*

ÊTRE COACH, ROBERT DILTS, INTERÉDITIONS, 2008

Sa démarche consiste à :

*« Cocréer avec le client des opportunités d'apprentissage afin d'entreprendre de nouvelles actions qui généreront le plus efficacement possible les résultats souhaités. »*

DÉFINITION DE L'INTERNATIONAL COACH FÉDÉRATION

Ainsi, le coach exerce une activité de passeur. Il aide le client à passer d'un état actuel insatisfaisant à un état futur désiré. La question est de savoir par où passer.

Le chemin traditionnel enseigné depuis les années quatre-vingt (dérivé du coaching sportif) repose sur la formulation et la réalisation d'objectifs spécifiques.

*« Le coaching se focalise sur la réalisation d'une amélioration par rapport à une performance spécifique (comportement, projet, réalisation dans un contexte spécifique, changement de rôle ou de travail, traitement de préoccupations de faisabilité). Il s'agit de favoriser le développement de cette compétence comportementale de la personne par une observation et un feed-back minutieux. »*

ÊTRE COACH, ROBERT DILTS, INTERÉDITIONS, 2008

Sur ce chemin, explique Robert Dilts, les stratégies de survie, schémas internes et profonds souvent inconscients, constituent une partie essentielle de la programmation fondamentale de chaque individu, façonnant son attitude vis-à-vis de la vie et des relations. Et comme on a tendance à généraliser une stratégie qui fonctionne, cela peut induire des comportements inappropriés et produire un résultat paradoxal, à l'inverse de ce qui était espéré.

D'où l'intérêt évident de pouvoir choisir entre plusieurs possibilités stratégiques afin de les adapter au contexte.

*« Mettre à jour nos stratégies de survie implique que l'on passe en revue des situations de vie critiques afin d'y apporter de nouvelles ressources. »*

ÊTRE COACH, ROBERT DILTS, INTERÉDITIONS, 2008

C'est à cet endroit que le chemin que j'ai choisi de partager dans cet ouvrage trouve son originalité.

## *Une autre approche de l'émotion*

Le chemin que je propose à mes clients consiste à comprendre d'où vient et comment fonctionne la stratégie de vie qui leur a permis d'être ce qu'ils sont devenus, tout en étant aussi parfois la cause de leur embarras d'aujourd'hui.

Cette compréhension se fait en identifiant le processus émotionnel sur lequel chaque individu s'est construit. Dans cette démarche, j'y considère l'émotion pour ce qu'elle est : un socle, une fondation. Non pas un paramètre qu'on pourrait gérer, mais le fondement de la construction mentale, sociale, professionnelle, affective de l'individu. L'émotion procède en effet de la biologie. Pas du mental. Dès lors que cette réalité est comprise, comment croire que le mental puisse gérer l'émotion, que le comportemental puisse l'endiguer alors que c'est elle qui le construit ?

Comme la soif de performance actuelle, son idéal de toute puissance, le coaching tend à considérer l'émotion comme un paramètre, intégrable dans des protocoles. Ainsi des stratégies de survie qu'il serait nécessaire de : « ... revoir, d'enrichir et de mettre à jour tout en y incorporant de nouvelles options et possibilités<sup>1</sup> ». Au moyen, entre autres, d'une boîte à outils fondée sur les niveaux d'apprentissage de Gregory Bateson.

---

1. Être coach, Robert Dilts, Interéditions, 2008.

La croyance est qu'il serait possible de prendre le contrôle de processus (telles les stratégies de survie) inscrits au plus profond de la biologie !

Mais quand on a fini par remarquer que même la « maîtrise » des protocoles comportementalistes et cognitivistes ne résistent pas au torrent émotionnel quand il dévale, qu'il est décidément bien difficile de gérer l'émotion, de la contrôler, d'y associer un objectif, des critères mesurables, elle se voit alors reléguée dans les démarches thérapeutiques avec lesquelles le coaching entretient des frontières floues. Quand le mental, le cognitif ne parvient pas à prendre le contrôle du biologique, alors il faut se faire aider, se faire prendre en charge...

## *L'émotion est biologique*

La démarche que j'ai choisi de partager dans cet ouvrage est pratiquement l'inverse. Elle part du constat que l'émotion est inscrite dans le corps. Que le contrôle qu'on peut exercer sur elle est semblable à celui exercé sur les fonctions vitales : la respiration, le sommeil, la digestion, l'immunité. C'est donc un contrôle faible. Encore plus faible quand les mécanismes en sont inconnus. Carrément nul quand la survie est en jeu. Au mieux, il est possible de s'y associer, comme le surfeur s'associe à la vague, tellement plus puissante que lui.

On est assez loin de la représentation de l'émotion de certains ouvrages traitant du coaching. Comme celui de John Whitmore<sup>2</sup> décrivant l'« *Intelligence émotionnelle* » de Daniel Goleman, comme : « *Une compétence sociale revenant à : connaître ses émotions, gérer ses émotions, se motiver, reconnaître les émotions des autres, avoir un bon contact.* »

Le parti pris dans la démarche que je détaille ici conduit à privilégier la conscience de ce qui se passe en soi avant de chercher à y intervenir. Parce que ce qui se passe en soi relève du corps et que la pensée influe peu sur lui. La biologie conditionne l'existence même de la pensée et les neurosciences montrent, avec Antonio Damasio, l'intrication entre les fonctions les plus primaires de l'organisme et les fonctions mentales à leur plus haut niveau.

*« Les niveaux inférieurs de l'organisation neurale sous-tendent la faculté de raisonnement. Ce sont les mêmes qui contrôlent les processus émotionnels et les fonctions corporelles nécessaires à la survie de l'organisme. Ils inscrivent le corps au sein de la série des processus qui sous-tendent l'exercice de la raison et du jugement, même à leurs plus hauts degrés, et, par extension, la mise en œuvre des comportements sociaux et de la créativité.*

2. Guide du coaching, Édition Maxima, 2005 pour sa troisième édition.

*Les mécanismes permettant d'exprimer et de ressentir des émotions et les régulations biologiques jouent tous un rôle dans la faculté de raisonnement. Les rouages les plus primaires de l'organisme sont impliqués dans la mise en œuvre de la faculté de raisonnement à son plus haut niveau. »*

L'ERREUR DE DESCARTES, ANTONIO DAMASIO, ODILE JACOB, 1994

## *Secrets de coaching*

Il existe de nombreux ouvrages sur le coaching. Mais peu montrent ce qui se passe dans le secret d'un entretien. Quelques extraits sont au mieux proposés pour illustrer un outil ou un mode de questionnement. Dans cet ouvrage, j'ai choisi d'inviter le lecteur à devenir observateur de ce qui se passe entre un coach et son client, depuis une problématique initiale jusqu'à la fin ou l'arrêt du coaching. Et l'inviter à entrer dans la tête du coach, lui-même un être biologique, animé par l'émotion.

J'ai choisi de partager cette démarche parce que au fil de ma pratique elle n'a cessé de m'émerveiller. Au début, j'avoue que je ne comprenais pas toujours ce qui se passait. Aujourd'hui, après des années d'écoute, j'ai acquis la conviction que la démarche est fiable, solide et partageable. Une démarche qui ne conduit pas seulement à de nouvelles actions en vue d'un objectif de performance, mais qui améliore l'écologie intime de la personne. C'est le cas de la plupart des témoignages rapportés ici. Transformation radicale pour certains, ouverture vers une autre approche du problème ou de la vie pour d'autres.

Cette démarche, illustrée par des témoignages issus de ma pratique, génère des raccourcis qui m'impressionnent souvent. En choisissant de m'intéresser directement au processus émotionnel, sans m'appesantir sur le contexte ou sur la personne, je sais que je sors du cadre habituel du coaching. Mon attention ne se porte pas sur les actions mais sur la mise en conscience de ce qui les sous-tend. Une réalité souvent méconnue et parfois niée par la personne elle-même.

Plutôt que de leur proposer des ressources pour s'orienter dans une certaine pénombre, je leur propose d'allumer la lumière. Cela pourra paraître un peu radical, mais c'est efficace. Quelques clients témoignent de leur surprise lorsqu'ils sont confrontés à la démarche. Certaines personnes n'acceptent pas de suivre le chemin que je leur propose. Ma démarche suscite de temps en temps des refus et, pour certaines personnes, il semble que l'inconfort de

l'existant soit préférable à une mise en lumière de ce qui structure leur comportement ou leur existence.

*« Ce n'est pas en regardant la lumière qu'on devient lumineux,  
mais en plongeant dans son obscurité.  
Mais ce travail est souvent désagréable et donc impopulaire. »*

*CARL GUSTAV JUNG*

Concrètement, la démarche engendre des gains de temps importants. Il est fréquent de se trouver au cœur du sujet avant la fin de la première demi-heure du premier entretien.

Heureusement, l'impression de se retrouver à découvert passe vite et c'est normal : les émotions peuvent être dérangeantes mais elles sont fondamentalement bienveillantes. Entretenir une conversation avec elles est déstabilisant au début avant d'être profondément réconfortant.

Le moment où l'on efface la buée sur le miroir provoque parfois une surprise, mais la libération qui s'ensuit engendre souvent un raccourci spectaculaire.

Cela est parfois frustrant pour le coach que je suis : le client chemine en son for intérieur à l'aune de ce qu'il découvre et se soucie peu de le partager avec le passeur.

J'ai souvent à l'esprit cette réflexion de Marie Balmory, parlant de la psychanalyse : *« Au début l'autre est un inconnu, à la fin c'est un mystère. »*

*Par souci de confidentialité, tous les prénoms dans les témoignages ont été changés.*



# Les émotions, une autre intelligence

« Pour commander à la nature, il faut lui obéir. »

FRANCIS BACON

## Préambule

Dans un autre ouvrage publié sous ce titre chez le même éditeur<sup>3</sup>, j'ai détaillé la démarche dont je souhaite partager ici la mise en œuvre. Pour le confort des lecteurs, je propose d'en rappeler les fondamentaux, en précisant que l'intelligence dont il s'agit ici n'est pas celle qu'on mesure avec un Q.I. mais celle qu'Alexis Carrel décrit comme : « *Cette faculté merveilleuse faite du pouvoir de saisir la réalité, d'attention, d'intuition, qui donne à l'homme la possibilité de comprendre son milieu*<sup>4</sup>. »

Au commencement de l'existence est l'émotion. Dès que le système nerveux en construction le permet, il y a sensation, donc émotion. Dès qu'il peut y avoir interaction avec le milieu, il y a adaptation. Par apprentissage, des chemins permettant de retrouver le plaisir sont construits dans le cerveau, d'autres pour éviter le malaise ou l'inconfort. Cela se produit avant la pensée, avant les mots, comme chez tous les êtres vivants dotés d'un système nerveux central.

« *Dès le stade fœtal apparaît une mémoire sans souvenirs que précèdent les traces de ce dont nous sommes issus. Ces traces de vie nous submergent ou nous manquent, nous enchantent ou nous hantent, nous subliment ou nous sidèrent lorsqu'elles sont liées à l'innommable.* »

SAUVE-TOI, LA VIE T'APPELLE, BORIS CYRULNIK, ODILE JACOB, 2014

3. Les émotions : une autre intelligence, guide à l'usage des émotifs, GERESO Édition, mai 2020.

4. Le grand Robert de la langue française.

L'émotion n'a pas besoin du fabuleux néocortex pour exister. Pas plus que la digestion ou l'immunité n'ont besoin des lobes frontaux pour fonctionner. L'émotion est un processus orienté vers la survie, comme tous les processus automatiques qui permettent de rester en vie. Le processus émotionnel s'impose à l'être humain, quoi qu'il en pense. Je vais détailler cela tout au long de cet ouvrage. Cette absolue certitude doit animer le coach qui souhaite me suivre dans la démarche.

Un coup de poing à l'estomac, la tête qui chauffe, la nuque raide, les épaules lourdes, une fatigue qui nous tombe dessus, froid dans le dos, le ventre noué, la poitrine oppressée, la tête dans un étau, le vertige, un écran blanc devant les yeux, un brusque découragement qui terrasse, une nausée, le cœur qui s'emballer... Voilà un message du corps. C'est une émotion. Ça commence toujours comme ça. Chez les animaux aussi, mais ils n'ont pas les mots pour le dire et peut-être pas la conscience. Peu importe. Cette sensation agréable (quand il s'agit du plaisir) ou bien désagréable (quand il s'agit de la peur, de la colère ou de la tristesse), ce déséquilibre passager provoque une réaction. Et cette réaction a pour unique but de s'adapter à l'événement, à la situation mémorisée comme gratifiante ou bien dangereuse et risquée. Cette adaptation vise le maintien en équilibre de la structure corporelle.

**Ce n'est pas compliqué : il s'agit d'un automatisme qui vient du fond des âges : renouveler ce qui fait plaisir, fuir ce qui dérange ou qui met en danger, lutter quand on ne peut pas fuir, s'inhiber quand on n'a plus d'autre choix.**

Étymologiquement, le mot émotion renvoie à mouvoir, ébranler, pousser en avant. L'émotion met en mouvement.

Pour le coach, cette vision doit être fondatrice : quand le client fait ce qu'il fait, dit ce qu'il dit, c'est qu'une émotion l'y a poussé. Au moins au départ, avant que cela ne devienne une routine comme préparer la gamelle du chat ou faire le ménage. Que l'action se soit soldée par une réussite et du plaisir ou un échec et du malaise, l'émotion est le moteur qui l'a engendré. Émotion a la même racine que motivation : ce qui fait agir.

Ceci est le fil conducteur de ma démarche, dès le premier entretien. Mon questionnement intérieur est : « Qu'est-ce qui a poussé mon client (ma cliente) à dire, à faire ceci ou cela ? » Avec une préoccupation connexe : « Quelle est la part involontaire, la part d'automatisme dans ce comportement ? »



Un client racontant comment il a argumenté pour convaincre son patron ne témoigne peut-être pas d'une situation émotionnellement stimulante pour lui (qui génère une émotion pour lui). Cela sera moins vrai s'il raconte ne pas avoir suivi le plan qu'il avait pourtant préparé et répété dix fois avant la rencontre.

Un client évoquant une dispute ne témoigne pas forcément d'une situation fortement émotionnelle pour lui, pas au-delà d'un léger agacement, ce qui est un début. Mais cela sera complètement faux s'il raconte « s'être entendu dire » ce mot qu'il a aussitôt regretté.

Dans la plupart des cas réels évoqués dans cet ouvrage, le lecteur constatera que la démarche est la même : rechercher la part d'automatisme en présence dans la situation relatée par le client. Évidemment, la question posée de but en blanc n'aurait pas de sens pour lui. C'est au coach de favoriser la mise en évidence du processus sous-jacent. Une mise en évidence parfois longue, délicate, sensible. Car la porte d'entrée de cette enquête, c'est le corps.

## *Une démarche en trois phases*

La présentation qui suit constitue l'essentiel de ma démarche, les phases du processus auxquelles je me réfère dans la conduite des entretiens. Je l'utilise dans la majorité des cas de coaching qui me sont confiés. Pas toujours dans son intégralité, en fonction de la problématique, des circonstances, de la personnalité et de l'établissement du rapport avec le client. Il arrive qu'il soit impossible d'explorer toutes les phases, certains clients ne souhaitant pas approfondir.

Mais dès lors qu'une situation problématique m'est confiée, je me préoccupe du processus émotionnel en présence. Et dans les cas où la problématique est strictement d'ordre méthodologique ou stratégique, le coaching se déroule alors de façon classique. Mais ce ne sont pas les cas rapportés dans cet ouvrage.

Pour comprendre l'émotion, mettre en conscience le processus émotionnel en présence, je me réfère à une démarche en trois phases :

1. **Sensation**
2. **Observation**
3. **Signification**