

**Patrick FARRÉ**

**Mémoire réalisé dans le cadre du Programme  
“Accompagnement à la Validation des Acquis  
de l’Expérience” pour l’obtention du titre de  
Coach Consultant RNCPI**

**Sous la direction de  
William MONLOUIS- FÉLICITÉ**

***L’INFLUENCE DU DÉCLENCHEUR DE  
CHANGEMENT DANS LA (RE)CONSTRUCTION  
IDENTITAIRE DES PERSONNES COACHÉES***

**ANNÉE 2019**

# Remerciements

Je remercie tout particulièrement William MONLOUIS-FÉLICITÉ pour son accompagnement bienveillant, sa confiance, son soutien et son exigence pour m'aider à mener à bien ce mémoire.

Je remercie chaleureusement par avance les membres du jury de certification pour le temps et l'intérêt qu'ils consacreront à l'examen de mon mémoire.

Je remercie également Sabine et Coralie, qui ont été pour moi des personnes ressources précieuses, conviviales et efficaces, car elles m'ont aidé dès le départ à construire mon parcours de VAE dans les meilleures conditions possibles.

Je remercie aussi les personnes que j'ai pu joindre au téléphone de LINKUP COACHING, par leur qualité de présence, de disponibilité et d'écoute.

Je remercie enfin et plus généralement toutes les personnes que la Vie m'a donné l'opportunité de rencontrer ces dix dernières années : mes formateurs, mes mentors de coaching, toutes les personnes que j'ai pu accompagner, qui m'ont tant appris sur la simple complexité des êtres humains et qui m'ont permis, au fil vert des années, de façonner l'homme et l'accompagnant que je suis aujourd'hui.

**« Ce à quoi on résiste persiste, et ce qu'on accepte transforme. »**

## SOMMAIRE

<b>Remerciements</b>	2
<b>Sommaire</b>	3
<b>INTRODUCTION</b>	4
<b>I. APPORTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS</b>	
<b>I.1. Le déclencheur de changement</b>	6
<b>I.2. La (re)construction identitaire</b>	9
<b>I.3. La problématisation</b>	14
<b>II. COACHING ET CHANGEMENT</b>	
<b>II.1. Les actions à engager</b>	18
<b>II.2. Les zones de travail à explorer</b>	23
<b>II.3. Cas de coaching</b>	42
<b>III. CONCLUSION</b>	47
<b>UN POÈME ET UNE CITATION</b>	48
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	50

## INTRODUCTION

**Quelques mots clés à garder en ligne de mire :** accompagnement, changement, déclencheur, identité, sens.

Dans un temps plus ou moins ancien, émergea de “mon clair-obscur” une forte intuition, celle de l’importance du déclencheur de changement dans l’accompagnement des personnes. Que s’est-il donc passé ? Pourquoi ai-je été interpellé, bousculé, saisi par cette incroyable intuition ? Quelles hypothèses puis-je en déduire ? Qu’est-ce qui a pu résonner (ou pourquoi pas raisonner) en moi ?

En suivant ainsi plus ou moins consciemment le fil de l’ego, j’en suis arrivé à cette quasi évidence : le sujet de mon mémoire sera en lien direct avec cette intuition. Mais s’agit-il d’une seule intuition ? Je dois préciser ici que lors d’ateliers de coaching, j’ai détricoté le fameux SCORE (Situation Cause Objectif Ressource Effet) PNL pour en faire le SC**D**ORE. Une belle intruse, la lettre D (pour Déclencheur), s’est invitée à la table des cinq autres lettres sans en avoir l’autorisation. Quel culot ! Du coup, le mot est devenu totalement non prononçable, du moins en français courant.

Oscar WILDE a dit un jour : “Sois toi-même, tous les autres sont déjà pris”. En arrière-plan de cette jolie citation, se dessine un enjeu fondamental : être soi-même, se réaliser, être authentique. Pour y parvenir, deux voies sont possibles : l’une s’appuie sur le volontarisme (travailler constamment sur soi, s’examiner sans cesse, s’abstenir des passions aliénantes), l’autre privilégie le laisser-aller des émotions et des pensées, afin de “Savoir jouir loyalement de son être” disait MONTAIGNE. D’un côté, la résolution, et de l’autre l’abandon.

Très rapidement, de nombreuses questions fusent sur le “Comment”, sur le “Pourquoi”, sur les conséquences pour les personnes accompagnées et sur leur capacité à vivre le changement et accéder à “l’ipséité”, c’est-à-dire le fait d’être soi-même. Que vient toucher ce phénomène de changement chez les coachés ? Quelles questions existentielles se posent-t-ils et quel regard portent-t-ils sur leur futur ? Quels moyens peuvent être mis en œuvre pour que ces personnes retrouvent grâce au coaching l’énergie, la motivation afin de “Bien faire et se sentir en joie” selon la maxime de SPINOZA ?

Ce mémoire propose d’investiguer ce processus de changement, son lien avec la (re)construction identitaire des personnes accompagnées, et de

tenter de trouver des réponses à ces questions. Il s'enrichit d'apports théoriques et conceptuels issus du coaching, des sciences humaines, des neurosciences, du développement personnel, de la philosophie..., puis d'illustrations et de cas de coaching de personnes impactées et concernées par le processus de changement.

Ce phénomène peut donner des clés pour apporter toujours plus de bien-être aux coachés. **Les six niveaux logiques de Robert et Deborah DILTS** nous enseignent que la résolution du problème d'une personne se situe le plus souvent à un autre niveau que celui qui est d'abord pressenti. C'est ainsi que travailler au niveau de l'identité conduit à faire émerger la puissance de la personne accompagnée.

Pour faire simple, le processus de changement a vocation à impacter positivement l'identité du coaché. C'est ainsi que le D de Déclencheur se positionne habilement entre la lettre C (Cause) et la lettre O (Objectif), ce qui symbolise le passage entre l'État Problématique du coaché (l'État Présent, inconfortable) et l'État Désiré (l'État Désiré, motivant). Sinon, "Toujours de la même chose donne toujours le même résultat" et en ce cas, les choses restent figées.

Albert EINSTEIN a dit : "La folie, c'est de se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent." La problématique du mémoire qui se dégage peut se résumer ainsi : **Dans quelle mesure le déclencheur de changement contribue, pour les coachés, à la (re)construction de leur identité ? Dans un contexte de changement, y-a-t-il nécessairement un déclencheur qui favorise cette (re)construction identitaire ?**

En gardant en tête que le sixième niveau logique est celui du sens, de la mission de vie.

# I. APPORTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS

## I.1. Le déclencheur de changement

“Nous ne changeons pas ce dont nous n’avons pas conscience<sup>1</sup>” L’enjeu est d’amener la personne accompagnée à conscientiser l’intérêt qu’elle à changer, à évoluer. Généralement, le coaché, au début de l’accompagnement, est en position de Victime : il n’a pas trouvé de solutions, même s’il a exploré et testé plusieurs voies de résolution (thérapie individuelle, stages...). Et c’est la raison pour laquelle il s’adresse à un coach. Parce qu’il perçoit “Au fond du fond”, selon l’expression d’Alexandre JOLLIEN, qu’il est dans l’incapacité d’y arriver seul.

Prendre conscience, pour la personne accompagnée, c’est tout d’abord bien identifier, comprendre, ressentir...la Situation Présente (le S du SCDORE), et c’est aussi avoir une vision ou une représentation des conséquences, qu’elles soient positives ou négatives, s’il n’y a pas de changement d’environnement, de comportements, de capacités, de croyances et de valeurs. Milton ERICKSON avait l’art de pratiquer l’injonction paradoxale. C’est ainsi qu’il demanda à une patiente qui le consultait pour un problème de surcharge pondérale, qui la faisait énormément souffrir, de s’engager à prendre dix kilos supplémentaires ! Ce qu’elle accepta bien évidemment à contre cœur.

“Sans prise de conscience, vous n’engagerez aucun changement<sup>2</sup>” Pour changer, la personne coachée doit arriver à un “Point de non-retour”, à un seuil de non acceptation. J’ai rencontré il y a quelques mois une jeune femme d’une trentaine d’années, employée dans un groupe d’assurances, qui décida de changer le jour même où sa balance lui indiqua qu’elle venait de passer à trois chiffres. C’est à ce moment précis qu’elle s’engagea fermement et sans hésitation, à prendre les dispositions nécessaires : elle prit l’attache d’un diététicien et décida de s’inscrire dans un club de fitness. Et en une année, elle réussit à perdre 50 kilos.

Le message explicite du “Point de non-retour”, c’est “Je ne supporte plus qui je suis, ce que je suis devenu”, “Je ne veux plus de cela”, “J’en ai assez de...” Cela impacte directement l’identité profonde de la personne. **Le socle AMOUR DE SOI, ESTIME DE SOI, CONFIANCE EN SOI<sup>3</sup>** est alors plein de

---

<sup>1</sup> David LEFRANCOIS, Guide pratique du Life Coaching, Gualino éditeur, 2004.

<sup>2</sup> David LEFRANCOIS, Guide pratique du Life Coaching, Gualino éditeur, 2004.

<sup>3</sup> Christophe ANDRÉ, Imparfais, libres et heureux, Odile Jacob, 2006.

béances et de fissures, qui empêchent la personne d'accéder pleinement au bien-être et à l'épanouissement. Et c'est ce qui l'amène alors à s'adresser à un coach, ou à un psychothérapeute si elle s'enfonce dans un schéma pathologique.

D'ailleurs, le plus souvent, au début du coaching, la personne accompagnée est en phase trois du **modèle de Frédéric HUDSON**, c'est-à-dire la phase dite du marasme ou du "cocooning"<sup>4</sup>. C'est dans cette phase, plus ou moins inconfortable, que les personnes peuvent changer de métier, de poste, divorcer, etc. C'est le temps de la remise en question, le moment de rebattre les cartes, et de se poser les bonnes questions, les vraies questions ("Qu'est-ce qui a fait que j'en suis arrivé là ?" et "Qu'est-ce que je veux vraiment ?"). Et c'est là que s'ouvre en grand la fenêtre de l'objectif SMART (Spécifique Mesurable Accessible Réaliste Temporellement défini), et positivement formulé par le coaché. Le D a donc trouvé la juste place entre le C et le O.

Et il faut souligner que c'est précisément en phase trois que la personne accompagnée (re)construit son identité<sup>5</sup>. C'est donc un temps infiniment précieux. C'est devenu une habitude de confronter les clients et de leur dire que c'est en réalité une très bonne nouvelle de se retrouver dans cette phase trois (le terme de "cocooning" est employé à dessein, plutôt que celui de marasme, connoté négativement). En effet, "Après la pluie vient le beau temps" : ça veut tout simplement dire que le beau temps, le ciel dégagé et le soleil arrivent toujours après qu'il y ait eu la pluie. Après l'inconfort, vient donc le confort, c'est la suite logique des choses. Dit autrement, c'est sur le chemin de l'inconfort que le coaché débouche enfin sur la voie du confort.

Le "Pacing and Leading" (la stimulation et la conduite) présuppose, pour le coach, d'avoir un questionnement pertinent, dont voici quelques exemples : "Qu'est-ce qui devra avoir changé pour que vous ne deviez plus venir me voir ?", "Quels sont les moments où cela va mieux ?", "Quel pourrait être le premier signe d'une amélioration pour vous ? Pour x ?"<sup>6</sup> Naturellement, le changement ne peut intervenir que si le coaché est motivé à s'investir pour réellement évoluer. "On peut conduire un cheval à l'abreuvoir, mais non le forcer à boire" selon le proverbe anglais.

---

<sup>4</sup> David LEFRANCOIS, Guide pratique du Life Coaching, Gualino éditeur, 2004.

<sup>5</sup> David LEFRANCOIS, Guide pratique du Life Coaching, Gualino éditeur, 2004.

<sup>6</sup> Christiane GRAU MARTENET, Coacher avec la PNL, Chronique Sociale, 2012.

Quelle que soit la voie choisie, en conscience, par la personne accompagnée, elle change généralement de comportement, d'attitudes, et d'habitudes, en faisant l'acquisition de nouvelles expériences, de nouveaux référentiels, d'outils différents, etc. G.B. SHAW a dit un jour : "Dans la vie, il y a deux catégories d'individus : ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi ? Ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas ?"

Pour insuffler l'énergie à la personne accompagnée, il est nécessaire de remonter à la source des émotions, c'est-à-dire aux énergies. Selon les auteurs Jean-Marc PARIZET et Sophie BERGER, ces cinq énergies sont les suivantes : l'énergie de l'action et du dépassement, symboliquement représentée par le FEU, l'énergie de la construction et de l'implémentation, symboliquement représentée par la TERRE, l'énergie de la mise en relation et de la communication, symboliquement représentée par l'EAU, l'énergie de l'imagination et de la créativité, symboliquement représentée par l'AIR, et l'énergie la plus importante, symboliquement représentée par l'ÉETHER ou l'ESPACE<sup>7</sup>.

Jean-Marc PARIZET et Sophie BERGER<sup>8</sup> présentent le cercle des quatre lois de l'éco-environnement du coaching, dont la loi de l'évènement déclencheur : Plus l'évènement déclencheur du coaching est perçu positivement par le coaché, plus le coaching aura des impacts rapidement observables. Selon ces auteurs, les entreprises à culture latine s'orientent plus facilement vers le "coaching effort" (la polarité négative du coaching). A l'inverse du coaching de développement (la polarité positive du coaching) des entreprises anglo-saxonnes, ce type de coaching répond à la nécessité d'explorer des dysfonctionnements ("Comment pallier telle difficulté ?", "Comment mieux maîtriser telle situation critique ?", "Quels sont les efforts à déployer pour passer un cap ?").

Force est de constater que le coaching de vie œuvre très souvent dans cette **polarité négative du coaching**. En ce sens, la plupart du temps, les personnes sont confrontées à des problématiques qui affectent défavorablement leur vie quotidienne, et ils ne parviennent pas à les résoudre par leurs propres moyens. D'où l'appel à un professionnel du coaching, afin d'être aidés dans leur recherche de "sortie de crise" L'enjeu du coaching va consister à "déconditionner" la personne en quelque sorte de la position de Victime, afin de lui permettre de formuler ses attentes et de

---

<sup>7</sup> Jean-Marc PARIZET Sophie BERGER, Réussir la première séance de coaching, InterEditions Dunod, 2009.

<sup>8</sup> Jean-Marc PARIZET Sophie BERGER, Réussir la première séance de coaching, InterEditions Dunod, 2009.



clarifier SON objectif. Pour passer de cette position de Victime à l'autonomie de fonctionnement, et par là-même à la liberté, au fil des séances successives de coaching. "La liberté de choix n'existe pas qu'en coaching, elle est constitutive de toutes les relations d'aide"<sup>9</sup>

Comme le souligne John WHITMORE<sup>10</sup>, dans un contexte de changement, le passage doit se faire de la "contrainte" au "choix" "Être responsable, c'est avoir le choix et le choix implique d'être libre" Selon lui, "Dans un monde où tout ce que nous connaissons fluctue sans cesse, l'Acceptation totale de la responsabilité personnelle devient une condition physique et psychologique vitale pour notre survie" Car, le coaché, malgré sa profonde envie de changement, peut développer de la résistance au changement et faire comme la moule désespérément accrochée à son rocher. C'est pourquoi le coach se doit d'affronter le coaché, et de le confronter<sup>11</sup>. Afin qu'il puisse se remettre en selle, pour mieux maîtriser son histoire de vie et accéder à sa liberté.

Car l'enjeu essentiel, c'est bien d'accéder à **l'ipséité**<sup>12</sup> (le fait d'être soi-même), quelles que soient les circonstances et l'environnement (personnel, professionnel, familial, amical, social, etc.).

## **I.2. La (re)construction identitaire**

L'identité est nécessairement complexe, car elle se construit ET se reconstruit. Dit autrement, elle n'est pas figée, et déterminée à la naissance. En ce sens, elle se définit davantage comme un processus plutôt que comme un statut, à un moment T. Notre environnement (familial, professionnel, social, etc.), et notre culture d'appartenance, jouent un rôle déterminant dans cette (re)construction identitaire.

Le sociologue Pierre BOURDIEU<sup>13</sup> a mis en exergue la notion d'"habitus" comme "ce qui s'inscrit de façon durable et inconsciente dans le corps et l'esprit sous forme de dispositions permanentes guidant les comportements, les goûts, les pensées." La manière de s'exprimer, les actes, nos appétences, notre façon de penser... qui finalement semblent "naturels" sont en fait les marques des empreintes du milieu social, de l'enfance, de l'éducation. L'"habitus" façonne les identités, sans priver les individus de leur

---

<sup>9</sup> François DELIVRÉ, Le métier de coach, Eyrolles, 2010.

<sup>10</sup> John WHITMORE, Le guide du coaching, Maxima, 2008.

<sup>11</sup> Frank BOURNOIS, Thierry CHAVEL, Alain FILLERON, Le grand livre du coaching, Eyrolles, 2008.

<sup>12</sup> Cloé MADANES, Transformez vos relations, Le Dauphin Blanc, 2010.

<sup>13</sup> Pierre BOURDIEU (1930-2002) est considéré comme l'un des plus importants sociologues de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

capacité à générer de nouveaux comportements avec une relative liberté où l'improvisation est permise.

Par ailleurs, et d'après Mokhtar KADDOURI<sup>14</sup>, en tant que spécialiste des dynamiques identitaires, quatre possibilités identitaires se manifestent, et cela en fonction des situations rencontrées et des buts visés :

- Dynamique de transformation : changer d'identité
- Dynamique d'entretien : prolonger une identité existante
- Dynamique de préservation : défendre une identité menacée
- Dynamique de confirmation : faire reconnaître une identité nouvelle en manque de reconnaissance par un "autrui significatif".

L'identité est directement corrélée à l'autonomie (du grec ancien *αυτονομία*<sup>15</sup>, elle désigne la capacité, pour une personne, à gérer seule sa vie quotidienne, et à vivre selon ses propres règles, ses propres lois).

Vincent LENHARDT, dans son ouvrage<sup>16</sup>, pose une question fondamentale : s'agit-il de "donner du poisson" au coaché ou bien de lui apprendre à "pêcher" (ou bien mieux de **lui apprendre à fabriquer sa propre "canne à pêche"**) ? Cette question est directement liée à la problématique identitaire. Il précise que dans sa boîte à outils, le coach dispose de différentes "cannes à pêche" :

- Les informations qu'il peut apporter à son client (connaissance du problème, expertise métier, modes de fonctionnement managérial, etc.) ;
- Les feed-back qu'il lui livre (analyses, ressentis, interprétations, etc.) ;
- Les messages d'ordre somatique, émotionnel, mental ou comportemental qu'il délivre au moyen de la "troisième écoute" (le coach écoute ce qui se manifeste en lui- pensées, fantasmes, somatisations, émotions, etc.-), et qui naît de la rencontre de deux inconscients, le sien et celui du client qu'il accompagne ;
- Les éléments tirés d'une expérience que le client n'a pas dans son propre cadre de référence ;
- Les modelings (modèles) que la personne pourra intérioriser pour construire ses propres "poissons".

Dans ce même livre, Vincent LENHARDT souligne que, dans le corpus théorique de l'Analyse Transactionnelle, l'autonomie se définit comme la

---

<sup>14</sup> Mokhtar KADDOURI est sociologue et professeur en Sciences de l'Éducation au CNAM.

<sup>15</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Autonomie>.

<sup>16</sup> Vincent LENHARDT, Mes 10 stratégies de coaching, InterEditions 2016.

faculté de devenir l'acteur de sa propre histoire. Le processus d'autonomisation implique trois capacités essentielles :

- La conscience (ou responsabilité), c'est-à-dire le fait d'être en contact avec la réalité ici et maintenant, conscient de ses besoins et des conséquences de ses choix ;
- La spontanéité (ou liberté), consistant à interagir avec son environnement, sans être prisonnier de scénarios personnels préprogrammés ;
- L'intimité (ou authenticité), qualité de qui peut partager une relation avec autrui, sans manipulations ni inhibitions.

Il évoque par ailleurs le **“cycle de la dépendance”** dans lequel Nola-Katherine SYMOR<sup>17</sup> distingue quatre étapes : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et l'interdépendance.

Dans un registre différent mais néanmoins comparable (celui des soins palliatifs et de la fin de vie), Elisabeth KÜBLER-ROSS<sup>18</sup> a mis en évidence les phases successives du processus de deuil qui est vécu dans tout changement important pour une personne :

- Le déni
- La colère
- Le marchandage
- La tristesse
- L'acceptation.

Les changements de niveau engendrent à chaque fois des transformations identitaires, et donc des ruptures et des deuils spécifiques. Ainsi, il faut abandonner des comportements, des représentations, des attachements qui sont devenus inadaptés, et ce afin de réinvestir de l'énergie dans de nouvelles relations et dans des nouveaux comportements à mettre en place.

---

<sup>17</sup> Katherine SYMOR est une analyste transactionnelle américaine ayant travaillé dans les années 1970 avec des membres de groupes opprimés, des femmes américaines dont les options étaient, à cette époque, très limitées en conséquence de structures sociales, politiques et économiques. Ces restrictions de choix sont en elles-mêmes une oppression. Au travers de ses études de groupes de femmes opprimées, elle a mis en évidence un cycle permettant d'accéder à l'autonomie : le cycle de la dépendance, dont les applications vont bien plus loin que la population objet de l'étude car il peut être identifié dans tous les contextes de la vie que ce soit professionnel, familial, amoureux, amicaux, politiques, sociaux, mais aussi tout simplement le développement de l'enfant.

<sup>18</sup> Elisabeth KÜBLER-ROSS, née le 8 juillet 1926 à Zurich en Suisse et morte le 24 août 2004 aux États-Unis, est une psychiatre helvético-américaine, pionnière de l'approche des soins palliatifs pour les personnes en fin de vie. Elle est connue pour sa théorisation des différents stades émotionnels par lesquels passe une personne qui apprend sa mort prochaine (modèle KÜBLER-ROSS). Elle a initialement appliqué sa théorie à toute forme de perte catastrophique. Elle s'est intéressée également aux expériences de mort imminente.

“Chacune de ces transformations procède, sinon d’une crise (car le changement peut être très bien vécu), du moins d’une remise en question qui suppose une phase de renoncement, suivie d’une reconfiguration, et se traduit par un besoin d’accompagnement.<sup>19</sup>”

Cela fait puissamment écho au modèle de Frederic HUDSON dont nous avons déjà parlé<sup>20</sup>, qui a identifié, pour sa part, quatre phases de changement et d’évolution d’une personne<sup>21</sup> :

- Le lancement
- Le déclin
- Le marasme ou “cocooning”
- Le renouveau ou l’expérimentation.

La troisième phase est celle de l’identité et de l’intériorisation, au cours de laquelle la personne va engager un réel travail sur elle-même. C’est à ce stade qu’elle va répondre à cette question fondamentale : “Qui suis-je ?” et à cette autre question tout aussi fondamentale : “Qu’est-ce que je veux pour moi ?”.

Aux quatre étapes de “cycle de la dépendance”, Vincent LENHARDT ajoute une cinquième étape qu’il désigne sous le nom “d’alter-dépendance” (“l’alter-égo”). Il s’agit d’une autre dimension : celle d’une dynamique de croissance ouverte qui intègre les quatre stades précédents, en les dépassant. Elle s’acquiert après un tour complet du “cycle de la dépendance” (ou spirale de l’autonomie).

Enfin, Vincent LENHARDT y adjoint une sixième dimension (la “méta-position”), celle du sens (pourquoi ? pour qui ? et pour quoi ?), “qui donne à la personne une liberté et une autonomie d’ordre supérieur, indépendamment de son stade de maturité relationnelle”.

Et nous devons nous référer ici à Viktor FRANKL, qui a travaillé sur la (re)construction identitaire<sup>22</sup>. Cet **accès au sens** transcende le cycle de construction de l’autonomie, et facilite largement sa mise en œuvre.

François DELIVRÉ<sup>23</sup> souligne avec justesse qu’“inviter le client à la cohérence, c’est lui permettre de réunifier ses diverses énergies physiques, mentales, intellectuelles, philosophiques ou spirituelles de façon à créer

---

<sup>19</sup> Vincent LENHARDT, Mes 10 stratégies de coaching, InterEditions 2016.

<sup>20</sup> Voir à la page 7.

<sup>21</sup> David LEFRANCOIS, Guide pratique du Life Coaching, Gualino éditeur, 2004.

<sup>22</sup> Viktor FRANKL, Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie, J’ai lu Poche, 2013.

<sup>23</sup> François DELIVRÉ, Le métier de coach, Eyrolles, 2010.

entre elles une harmonie, un sens.” En effet, la cohérence est un autre pilier fondamental de la (re)construction identitaire, qui jouxte directement celui de l'autonomie.

Pour qu'une personne accède à l'épanouissement, elle doit pouvoir s'appuyer en confiance sur ce pilier. Gardons en mémoire la puissance du protocole des six niveaux logiques<sup>24</sup> que Robert DILTS<sup>25</sup> a largement contribué à diffuser dans le monde. **L'alignement** est la conséquence directe de cette même cohérence de la personne.

Heureusement, la “philosophie” de l'Analyse Transactionnelle décrit un certain nombre de croyances permettant de créer des relations positives avec les clients :

- Chaque personne humaine a une valeur positive inconditionnelle ;
- Chaque personne est capable de penser par elle-même, de définir ses propres objectifs, de savoir ce qui est utile ou non pour elle ;
- Chaque personne a décidé, au cours de sa vie, de ses comportements, en relation avec son environnement, et peut donc “redécider” d'agir autrement, si ces comportements ne lui conviennent plus.

Dans le prolongement de ce qui précède, Taibi KAHLER<sup>26</sup> et ses travaux sur la “Process Com<sup>®</sup>”, nous enseignent aussi l'importance des besoins psychologiques que tout individu cherche à satisfaire. Sous l'effet du stress, chaque personne montre des comportements repérables par les personnes formées à la discipline. Ces comportements sous stress sont liés à la personnalité de chaque individu et sont intimement corrélés à ses besoins. Ils sont la manière dont l'individu cherche à les satisfaire, mais de manière négative et sont eux-mêmes générateurs de stress dans l'entourage. La saine gestion du stress est un autre pilier de la (re)construction identitaire.

---

<sup>24</sup> Voir l'introduction, page 5.

<sup>25</sup> Robert DILTS est depuis les années 1975 un des principaux chercheurs et développeur de la Programmation Neuro Linguistique (PNL) et de ses applications aux domaines de la santé, de l'éducation et des affaires. Robert Dilts est un écrivain, coach, consultant et chercheur de renommée internationale. Ses techniques sur les stratégies, les systèmes de croyance, la PNL "systémique", le Ré-imprinting, l'Intégration des croyances en conflit, "Sleight of Mouth Patterns", et son modèle des niveaux logiques, ont connu une large diffusion. Ses derniers travaux sur la PNL de 3ème génération concernent la communication, l'apprentissage et le changement aux niveaux de l'identité, de la mission et de la vision. Les applications en sont génératives et systémiques et s'adressent autant à la croissance des individus que des organisations.

<sup>26</sup> Taibi KAHLER est docteur en psychologie. Il a découvert, créé et développé la *Process Com*, modèle appliqué en entreprise dès les années 1970, ainsi qu'à la NASA où il a contribué à la constitution des équipages des missions Apollo. La *Process Communication* est un outil d'observation, de communication, de connaissance de soi et des autres.

### **I.3. La problématisation**

Revenons maintenant à cette double question que nous posions dans notre introduction : **Dans quelle mesure le déclencheur de changement contribue, pour les coachés, à la (re)construction de leur identité ? Dans un contexte de changement, y-a-t-il nécessairement un déclencheur qui favorise cette (re)construction identitaire ?**

Dit autrement, quel lien pouvons-nous établir entre le déclencheur de changement et celui de la (re)construction identitaire ?

Nous avons pu voir, avec Frederic HUDSON<sup>27</sup>, que le cycle du changement en quatre phases bien distinctes est directement lié à la problématique identitaire. Par ailleurs, rappelons ici que François DELIVRÉ distingue deux types de changement : le client est moteur du changement (le client présuppose que le coaching lui permettra de changer plus rapidement, plus efficacement) ou le client subit le changement (le client attend que le coach “panse ses plaies et l’aide à repartir du bon pied”).

Nous pouvons maintenant légitimement nous demander : le client veut-il vraiment changer ? En fait, c’est oui ou non ! Car, “Sa partie rationnelle sait que, pour résoudre le problème auquel il s’attelle en coaching, il va lui falloir changer de croyances, de comportements, d’attitudes, etc. Mais sa pensée magique aimerait bien recevoir de M. Coach un “truc qui permettrait de changer son environnement personnel ou professionnel sans que lui-même ait à se transformer”.

Alors, en définitive, qui détient vraiment le levier du changement ? La première approche théorique du coaching considère que c’est le coach, en donnant des permissions à son client, qui provoque le changement de la personne, grâce à ses interventions ciblées et appropriés. Tandis que la seconde approche souligne, à l’inverse, que c’est le client lui-même qui se donne la permission de changer, de se comporter et de ressentir d’une nouvelle manière.

Dans son livre, François DELIVRÉ nous aide à sortir de cette dichotomie : “La conjugaison de l’intervention du professionnel avec une redécision du client provoque le changement qui résout le problème.” Et le changement n’arrive jamais par hasard, c’est un fait difficilement contestable. En effet, c’est l’action mise en œuvre, en conscience, par le client qui favorise le processus de changement. A contrario, si le client garde les mêmes croyances, les mêmes comportements, les mêmes

---

<sup>27</sup> David LEFRANCOIS, Guide pratique du Life Coaching, Gualino éditeur, 2004.

pensées, etc., il ne pourra en aucun cas (re)construire son identité.

La première mission du coach est de favoriser et de **soutenir la croissance personnelle de son client**, au niveau de son identité. Et le sens identitaire d'une personne est encore plus profond que ses valeurs et ses croyances. En effet, il focalise la perception de l'individu sur lui-même, sur son rôle et sur sa mission. L'identité est en lien direct avec qui nous sommes, et elle correspond à un niveau de changement et d'expérience qui se distingue de nos valeurs, croyances, comportements, etc. Dans sa forme totalisante et holistique, elle englobe les pensées, les émotions, les affects, les sentiments, les comportements, etc.

Selon Robert DILTS<sup>28</sup>, le coaching a vocation à faire résolument émerger les potentiels et les qualités fondamentaux au sein de la personne ainsi, que de lui apporter les conditions, le soutien bienveillant et les ressources qui lui permettent d'exprimer et de développer ses capacités uniques, au plus haut degré qui soit possible.

Il pointe le rôle fondamental du **“sponsorat”** (c'est-à-dire le processus de reconnaissance et de prise en considération des caractéristiques essentielles d'une autre personne). Rappelons ici les messages de base du “sponsorat” (qui diffère, selon lui, du mentorat, de l'enseignement et du coaching à proprement parler) :

- *Vous existez. Je vous vois.*
- *Vous êtes précieux.*
- *Vous êtes important/spécial/unique.*
- *Vous avez quelque chose d'important à apporter.*
- *Vous êtes le bienvenu ici. Votre place est ici.*
- *Il vous est possible de réussir.*
- *Vous êtes capable de réussir.*
- *Vous méritez de réussir.*

Bien évidemment, ces messages puissants et bienveillants ont un impact profond et largement positif sur la personne. Magis quam ulla, ils contribuent à installer la sécurité ontologique du client, qui est nécessaire pour lui permettre d'avancer pleinement dans son coaching. “Quand les gens sentent qu'ils existent, qu'ils sont présents en corps et en esprit, et que leur existence n'est pas menacée, ils éprouvent le sentiment d'être en paix et centrés.” Et c'est précisément cette sécurité ontologique garantie à la personne qui peut, si paradoxal que cela paraisse, engendrer le changement “profitable” pour elle.

---

<sup>28</sup> Robert DILTS, Être coach. De la recherche de performance à l'éveil, InterEditions, 2008.

Le déclencheur du changement consiste, pour le client en sécurité ontologique, à “sortir de sa boîte”, pour aller constater par lui-même que l’herbe est nécessairement plus verte ailleurs, dès lors qu’il s’autorise à rompre avec ses vieilles habitudes qui l’empêchent inévitablement d’avancer. Robert DILTS nous dit avec justesse que le coach est un **“éveilleur”**, qui éveille ses clients en les aidant à découvrir leur propre mission de vie et leur vision personnelle, tout en étant lui-même connecté à sa propre mission.

Odile BERNHARDT, Francis COLNOT et Florence VITRY<sup>29</sup> poussent le bouchon un peu plus loin, en évoquant SOCRATE, maître incontesté de la maïeutique qui, selon eux, mériterait le titre de “père du coaching”. La maïeutique, du grec ancien *μαιευτική*, par analogie avec le personnage de la mythologie grecque MAÏA, qui veillait aux accouchements, est une technique qui consiste à *bien interroger* une personne pour lui faire exprimer (*accoucher*) des connaissances. La maïeutique consiste à faire accoucher les esprits de leurs connaissances. Elle est destinée à faire exprimer un savoir caché en soi<sup>30</sup>.

Quand le client en arrive à ce moment précis où il ne supporte plus la situation qu’il vit, le changement peut alors montrer le bout de son nez à l’horizon, sans lui causer des craintes inutiles ou des appréhensions superflues. Pour que le changement soit vraiment significatif, il doit nécessairement être durable et conséquent. Et chaque fois que le client désire sincèrement changer, il lui faut d’abord élever son propre idéal (Soi Idéal et Idéal de Soi). La question qu’il doit se poser est : “Comment penser autrement pour favoriser le changement ?<sup>31</sup>”

Car “Toujours de la même chose lui donnera toujours du même résultat.” Pour provoquer le salutaire changement, il convient de mettre en sourdine le cerveau gauche rationnel, pour laisser toute la place au potentiel créatif du cerveau droit. Et c’est ainsi qu’il parvient à (re)construire son identité holistique. Car le processus de changement, dans le coaching, influe forcément sur le niveau identitaire de la personne. Et, en ce sens, le déclencheur est la “toute première marche” du changement. C’est le premier pas (qui coûte ?) en quelque sorte. Dès lors que le déclencheur

---

<sup>29</sup> Odile BERNHARDT, Francis COLNOT et Florence VITRY, *Comprendre et pratiquer le coaching personnel*, InterEditions, 2008.

<sup>30</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ma%C3%AFeutique\\_\(philosophie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ma%C3%AFeutique_(philosophie)).

<sup>31</sup> Françoise KOURILSKY, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 2008.



s'active, le client se situe déjà dans une autre dimension, dont il entrevoit à peine les prémises à ce stade.

## II. COACHING ET CHANGEMENT

### II.1. Les actions à engager

HÉRACLITE a dit : “On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve.” Un fleuve n’est jamais le même car il s’écoule constamment et nous-mêmes sommes en constante évolution. Entre la première et la seconde baignade, l’eau et le baigneur auront tous deux changé ! Philosophe du 6ème siècle avant J.-C., HÉRACLITE affirme et soutient que tout est en perpétuel changement. Il s’oppose à l’idée de permanence, d’essence et d’identité.

Il affirme le changement absolu : malgré les apparences, rien ne demeure identique car tout se défait et se fait constamment. Une chose n’est jamais elle-même, mais est toujours en train de devenir autre chose que ce qu’elle est. Le changement, c’est toujours maintenant. HÉRACLITE pense que le monde est changement. Son origine substantielle proviendrait de forces contraires constamment en lutte, comme la vie et la mort, le bien et le mal, etc.

Dit autrement, si nous suivons la pensée d’HÉRACLITE, l’identité est forcément synonyme de changement. Elle est nécessairement polymorphe, multiple. Faisant écho à HÉRACLITE, Carl Gustav JUNG définit ainsi la persona : “La persona est ce que quelqu’un n’est pas en réalité, mais ce que lui-même et les autres personnes pensent qu’il est.”

Le mot persona vient du latin, et il désignait le masque que portaient les acteurs de théâtre. La persona pour JUNG n’a rien de réel, elle n’est qu’une interface entre l’individu et la société. Le moi conscient s’identifie aux diplômes, au rôle social, à notre profession. La persona est ce que nous sommes dans le monde extérieur, une gentille fille, un gentil garçon bien élevé, un célibataire, un homme marié ou pacsé, etc.

Ce masque fait penser aux autres et à soi-même que notre être est individuel, mais il s’agit en réalité d’un simple artifice, d’un compromis, d’une illusion. La souffrance mentale commence lorsque nous nous identifions à notre persona. Lorsque nous conservons ce masque en permanence dans le monde extérieur, nous devenons qui nous sommes, à savoir de préférence un masque socialement valorisant.

Pensons à toutes ces personnes en souffrance, qui perdent leur emploi, font faillite. Ils perdent leur rôle dans le grand théâtre de la vie,

représentation factice mais nécessaire dans le monde extérieur. Ils se retrouvent alors face à leur inconscient, à leur nature profonde, face à la véritable question “Mais qui je suis sans ce masque?”. Notre moi en tant que porteur de ce masque ne doit pas oublier qu’il est simplement : “Un petit enfant qui commence à peine à dire je”, selon Carl Gustav JUNG.

Le **premier axe d’actions** à engager dans le coaching consiste à travailler sur l’harmonisation du *socle pensées/comportements/émotions*. En effet, il est essentiel, pour le coach, d’intervenir simultanément sur ces trois éléments de ce socle PNL. Ce “trio gagnant” est la base sur laquelle s’appuie résolument le changement positif du coaché. Chaque être humain a viscéralement besoin d’être reconnu et valorisé, afin de pouvoir évoluer dans de bonnes conditions. Si nous provoquons un changement en zoomant les dysfonctionnements, au lieu de prendre l’option de chercher et déceler les fonctions utiles de ces dysfonctionnements (dit autrement, leur intention positive), nous basculons inévitablement dans l’erreur d’appréciation, induisant alors une action inadaptée de notre part.

A l’inverse, si nous prenons vraiment en compte ces dysfonctionnements, il nous sera plus aisé de favoriser chez le coaché l’intégration de nouveaux apprentissages, et de nouvelles manières de se comporter et d’agir dans sa vie quotidienne. Ce n’est qu’à cette expresse condition que les choses peuvent changer positivement pour lui, et lui permettre d’évoluer dans le sens qu’il souhaite.

Gregory BATESON<sup>32</sup> a identifié quatre niveaux d’apprentissage :

1. Le niveau 0 : il englobe tous les cas de figure réflexifs où un même stimulus provoque systématiquement une réponse identique (par exemple, retirer instinctivement notre main d’une source de chaleur physiquement insupportable);
2. Le niveau 1 : il correspond directement au conditionnement opérant, faisant référence au scénario du chien de PAVLOV. Le chien apprend à saliver dès lors que la sonnette ; tinte à ses oreilles. C’est l’apprentissage d’une réponse systématique à un stimulus donné ;
3. Le niveau 2 : dans ce cas de figure, le sujet “apprend à apprendre”, et est en capacité de transposer ce qu’il a appris (par exemple, si nous savons conduire une voiture, nous pouvons conduire n’importe quelle voiture). Dit autrement, c’est le niveau de la généralisation et de la modélisation

---

<sup>32</sup> Françoise KOURILSKY, Du désir au plaisir de changer, Dunod, 2008.

4. Le niveau 3 : c'est le niveau du développement de la personne, et de la conduite du changement. En effet, il implique une redéfinition de Soi et une reconstruction de la réalité (c'est par exemple le cas des processus de créations artistiques, ou de découvertes scientifiques).

CONFUCIUS disait : "Le sage est celui qui met d'abord ses paroles en pratique, et ensuite parle conformément à ses actions."

Soulignons ici que "La grande règle du changement est qu'il s'opère d'autant mieux qu'il s'effectue consciemment"<sup>33</sup> Avant de devenir inconsciemment compétents, nous commençons par être inconsciemment incompétents, puis consciemment incompétents, et consciemment compétents.

Dans le prolongement de ce que nous venons d'aborder, le **second axe d'action**, *au service du changement*, et qui nous semble fondamental, consiste à faire des "recadrages". Selon la définition de Paul WATZLAWICK, recadrer revient à "Changer le point de vue perceptuel, conceptuel et/ou émotionnel à travers lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux faits concrets de la situation et qui va en changer toute la signification"<sup>34</sup>.

Et le recadrage, de sens ou de contexte, est un pilier largement utilisé dans les interventions en PNL. Cette technique fonctionne très bien lorsque vous vous trouvez dans une situation qui vous fait sentir désemparé, en colère, ou quand quelque chose de négatif vous arrive. Elle vise à changer le sens de la situation, en vous faisant penser à ce sujet d'une autre façon plus positive et davantage stimulante. De ce fait, elle vous permet de mettre le contenu de la situation dans un cadre différent.

Donnons ici un exemple de recadrage de sens (ou bien de contenu). Supposons que vous venez d'être licencié suite à une restructuration dans votre entreprise. Cela est nécessairement très dur à vivre, mais soyez néanmoins prêt à voir d'autres aspects, d'autres éléments de cette situation. Parce que vous avez perdu votre emploi, vous pouvez maintenant vous ouvrir à de meilleures propositions de postes et que vous serez en mesure d'explorer différents types de travail, qui vous permettront de développer vos aptitudes et vos compétences. Cette expérience va aussi vous endurcir

---

<sup>33</sup> Françoise KOURILSKY, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 2008.

<sup>34</sup> Françoise KOURILSKY, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 2008.

et vous deviendrez une personne plus courageuse.

Dans cet exemple, nous avons simplement recadré le contenu de ce qui s'est passé. Il s'agit de changer votre point de vue sur la situation, en vous permettant de vous concentrer sur les aspects négatifs, mais aussi d'en voir les points positifs. Cela vous permet de voir la situation sous un autre angle complètement nouveau pour vous, et vous serez alors en mesure de prendre les meilleures décisions. Car vous allez maintenant vous concentrer uniquement sur les aspects positifs de la situation, grâce à ce changement de focus. Donc, vous pensez à des solutions avec la confiance et non par la peur.

Ce que les gens ont tendance à faire dans de telles situations inattendues, c'est de sombrer dans la panique, la perte de confiance, la peur de l'avenir, etc. Cela ne peut conduire qu'à plus de problèmes et d'échecs. Vous devez faire preuve de vigilance face à ce genre d'aspects négatifs et rechercher plutôt les avantages de la situation.

A l'inverse, le recadrage de contexte consiste à trouver un contexte différent, où le comportement jugé négatif sera accepté, utile, voire valorisé. Par exemple : "Les enfants courent trop dans tous les sens." Le nouveau contexte proposé peut être une compétition sportive : "C'est tellement bien d'être ainsi quand ils participent à une rencontre sportive." Nous utilisons le recadrage de contexte, quand une personne dit vouloir changer un comportement chez elle ou chez les autres, et qu'elle trouve un nouveau contexte où le comportement lui serait utile.

Enfin, le **troisième axe d'action** est en lien direct avec *les six niveaux logiques* déjà évoqués<sup>35</sup>. En effet, selon nous, le sens du coaching, c'est le coaching du sens ! Comment pourrions-nous engager une action de coaching qui ne fasse pas sens pour le coaché ? Cela nous semble irréaliste. Il convient en fait d'avoir une feuille de route, comme celle du pilote d'un avion. Et cette feuille de route conduit toujours au sens, pour le coaché : Pour quoi fait-il cela ? Pourquoi agit-il ainsi ? Quelle est la finalité de son action ?

En bonne logique, tout commence par *l'environnement*, c'est-à-dire le contexte global dans lequel la personne évolue au quotidien. Est-il choisi ou non ? La personne vit-elle à l'endroit où elle aspire à être ? S'y sent-elle vraiment épanouie ? Nous pouvons légitimement présupposer que beaucoup de gens ne se plaisent pas dans leur cadre de vie, et pas

---

<sup>35</sup> Voir en page 5.

uniquement professionnel. Puis, se pose la question de ses *comportements*, dans cet univers, choisi ou imposé (voire auto imposé). Quelles actions met-elle en place dans cet environnement ? Et quels comportements met-elle en œuvre ? Ses actions sont-elles efficaces, adaptées, et source, pour elle, de satisfaction ? Quelles *capacités* mobilise-t-elle dans cet univers particulier ? Sur quelles ressources (internes ou externes) s'appuie-t-elle pour les mettre en œuvre ? Au service de quelles *valeurs et croyances* accomplit-elle son action ? La question des valeurs et des croyances est fondamentale, car ce qui fait l'alignement d'une personne, c'est sa cohérence interne entre ses actions d'une part et ses valeurs et croyances d'autre part. Nous arrivons au cinquième niveau logique, qui est celui de l'*identité* de la personne. Qui est-elle ? "Au fond du fond", et pas seulement en termes de statut social, car une personne ne saurait se réduire à la place qu'elle occupe (ou voudrait occuper) dans la société, à son seul positionnement, qui peut n'être qu'une apparence, voire une convention, ou un héritage familial ("chez nous, on est ingénieur depuis cinq générations"). Et, c'est là que nous touchons au but, au "graal" de l'accompagnement : le *sens* (ou la mission de vie de la personne). "Sans sens", nul ne peut trouver sa voie (et sa voix). Ou du moins, ce sera beaucoup plus difficile pour elle d'y parvenir.

Nous pouvons compléter cette approche en nous référant au *PNLT*, qui mixe les niveaux logiques, les positions de perception (Moi/L'autre personne/L'observateur) et la ligne de temps (Passé/Présent/Futur). Ce protocole d'intervention PNL est très puissant et pertinent. Il nous permet d'accompagner les personnes dans des conditions optimales. Il favorise la "construction du sens"<sup>36</sup>, et offre à la personne l'opportunité d'accéder à la liberté de sa destinée (ce qu'elle fait de sa vie) plutôt qu'à la seule liberté face à son destin (ce qui s'impose à elle, et qu'elle subit).

C'est ainsi que la personne peut se servir à loisir de sa canne à pêche (l'autonomie), que le coach lui a gentiment remis, en évitant de lui remplir son sac de poissons (la dépendance).

*Nasrudin rapportait à la maison un morceau de foie qu'il venait tout juste d'acheter. Il tenait dans l'autre main une recette de pâté de foie qu'un ami lui avait donnée. Soudain, une buse fond sur lui et lui arrache le foie.*

*"Espèce d'idiot, crie Nasrudin, tu as peut-être la viande, mais c'est moi qui ai la recette !"<sup>37</sup>*

---

<sup>36</sup>Vincent LENHARDT, *Mes 10 stratégies de coaching*, InterEditions 2016.

<sup>37</sup> Idries SHAH, *Les exploits de l'incomparable Nasrudin*, Le Courrier du livre, 1979.

Elle peut aussi se débarrasser de sa “peau de victime”, tel un animal qui fait sa mue, pour devenir un autre Soi-même. Après avoir considéré qu'elle ne pouvait pas s'en sortir sans aide, la personne prend conscience qu'elle a changé de peau grâce à l'accompagnement du coach, et que dorénavant, elle sera en capacité de gérer sa vie. Et c'est là une très grande différence.

Grâce à **“l'alliance des princes”**<sup>38</sup>, qui met en profonde connexion le coach et le coaché, la personne accompagnée, quittant son masque de victime, libère pleinement son énergie, et rayonne, comme le soleil à son zénith, tout en balayant d'un simple revers de main ses résistances au changement. “Pour mettre l'Essentiel au cœur de l'Important”<sup>39</sup>

## **II.2. Les zones de travail à explorer**

Cette concentration sur “l'Essentiel au cœur de l'Important” nous aide à bien délimiter le champ des zones de travail que nous devons explorer durant notre accompagnement. En ce sens, trois zones d'exploration nous apparaissent fondamentales :

1. Les processus cognitifs
2. Les émotions
3. Les comportements.

Dit autrement, les anglo-saxons<sup>40</sup> disent que l'Homme est la conjugaison des “trois H” : Head, Heart, Hand. Head pour les Processus Internes (ou les processus cognitifs), Heart pour les États Internes (ou les émotions, les ressentis), Hand pour les Comportements Externes (ou les comportements, les actions).

1. Les processus cognitifs

Commençons par les processus cognitifs. Comme le dit à juste titre Françoise KOURILSKY<sup>41</sup>, “la conduite du changement nécessite en premier lieu de penser différemment pour agir autrement.” En effet, nos perceptions sont tributaires de nos modes de pensées. S'ils sont efficaces et producteurs de comportements utiles et adaptés en fonction des situations, tout ira bien. A l'inverse, s'ils ne sont pas en cohérence, nous nous exposons à de belles

---

<sup>38</sup> Vincent LENHARDT, Mes 10 stratégies de coaching, InterEditions 2016.

<sup>39</sup> Vincent LENHARDT, Mes 10 stratégies de coaching, InterEditions 2016.

<sup>40</sup> Éléna FOURÈS, Comment coacher, Éditions d'Organisation, 2003.

<sup>41</sup> Françoise KOURILSKY, Du désir au plaisir de changer, Dunod, 2008.

déconvenues, voire à des revers plus ou moins sévères.

Il est essentiel pour la personne de se débarrasser de ses distorsions cognitives, qui modifient sa perception de la réalité. Elles induisent une lecture mentale des événements altérée, faussée, et alimentent une pensée dichotomique (le blanc et le noir, le bon et le mauvais, etc.).

Un œil neuf est donc nécessaire afin d'accéder à des façons différentes de penser, qui sont sources de nouvelles perceptions. Dit autrement, tout est une question de bon réglage. A l'image de l'appareil photo, nous pouvons régler idéalement notre focus. Gardons en mémoire que "Toujours de la même chose donne toujours du même résultat."

La plupart du temps, avant de prendre l'attache d'un coach, les personnes ont mis en œuvre de trop nombreuses fois les mêmes logiques de pensées, qui constituent des "autoroutes neuronales", ou des sillons de pensées automatiques. C'est précisément le niveau de l'"inconsciemment incompétent".

Deux logiques s'affrontent chez la personne : la *logique disjonctive* de la démarche analytique et la **logique conjonctive de la démarche systémique**. La logique disjonctive (le vrai/le faux, le normal/l'anormal, le blanc/le noir, etc.) a pour effet de disjoindre, d'opposer, et de cloisonner les choses, alors que la logique conjonctive entend au contraire joindre, relier, décroisonner, dans une optique résolument systémique.

"En intégrant et en conjuguant deux aspects, apparemment contradictoires mais complémentaires d'une même réalité, nous démasquons une troisième dimension de la réalité, qui est celle de ses interactions entre les deux composantes. Un plus un ne fait plus deux mais trois !<sup>42</sup>".

La logique conjonctive, c'est la *logique du tiers inclus* ou de la troisième voie, du niveau supérieur, de l'un ET l'autre. Les choses sont alors envisagées dans leurs interactions, et non pas dans leurs oppositions, leurs contradictions. Elles peuvent ainsi être à la fois vraies ET fausses, ou utiles ET inutiles.

Contrairement à la démarche analytique qui envisage le présent à partir du passé, la démarche systémique se concentre sur l'objectif à

---

<sup>42</sup> Françoise KOURILSKY, *Du désir au plaisir de changer*, Dunod, 2008.



atteindre dans le futur, à partir du même présent. A la volonté d'élimination de l'orientation vers le passé (du symptôme, du comportement inadéquat, des émotions perturbantes, etc.), s'oppose la prospective positive de l'orientation vers le futur, déclencheur de la mobilisation des ressources de la personne (pensée créative). Dit autrement, quand nous accompagnons la personne, il vaut mieux lui parler d'objectif à atteindre (*espace solutions*) plutôt que de problème à résoudre (*espace problème*).

En tout événement, le déclencheur de changement permet de retrouver le fil de l'intention positive. Mis en valeur par l'école de PALO ALTO, le **recadrage**<sup>43</sup> est "une intervention qui consiste à changer la réponse interne d'une personne devant un comportement ou une situation en modifiant le sens qu'elle lui accorde"<sup>44</sup>. Dit autrement, le comportement ou la situation ne subissent aucun changement, mais la modification du cadre permet de les aborder et de les envisager d'une autre manière, et de distinguer l'intention positive des comportements. Ce qui permet au coaché de mettre en place de nouvelles actions et de prendre de nouvelles décisions.

Et de voir le plein dans la bouteille plutôt que le vide. Il y a différentes sortes de recadrages :

- 1) Recadrage de la signification<sup>45</sup> (donner un sens différent à une expérience)
- 2) Recadrage du contexte (envisager un contexte dans lequel le comportement refusé - de soi ou de quelqu'un d'autre - serait utile, adapté)
- 3) Recadrage par découpage (un élément de l'expérience, l'ensemble dans lequel elle s'inscrit ou un autre moment de son déroulement pouvant provoquer l'agrément du sujet)
- 4) Recadrage "comme si" (placer imaginativement la personne dans un état de ressources, "comme si" elle avait déjà atteint son objectif<sup>46</sup>).

Nous avons accompagné un client souffrant de difficultés relationnelles à son travail qui ne le passionnait pas. Parallèlement, il faisait du théâtre d'improvisation et de la musique, mais ces deux activités extraprofessionnelles ne suffisaient pas à lui apporter la confiance qu'il recherchait désespérément. Il se plaignait d'avoir du mal à se concentrer sur

---

<sup>43</sup> Voir page 19.

<sup>44</sup> Louis FÈVRE, Gustavo SOTO, Guide du praticien en PNL, Editions Chronique Sociale, 2007.

<sup>45</sup> Voir page 19.

<sup>46</sup> Louis FÈVRE, Gustavo SOTO, Guide du praticien en PNL, Editions Chronique Sociale, 2007.

une activité. Pour tenter de « combler le fossé » avec les personnes plus diplômées que lui, il avait pris l'habitude de lire beaucoup. Perfectionniste, il craignait toujours de ne pas pouvoir faire les choses jusqu'au bout et de les mener à terme. Il n'aimait pas se retrouver en réunion avec des cadres, car il se sentait systématiquement mal à l'aise avec ses supérieurs. Son rêve était de devenir éducateur sportif, mais il avait échoué deux fois aux épreuves écrites du concours.

Un recadrage fait au moment opportun durant l'une des séances de coaching lui permet de se reconnecter au challenge d'être à l'aise avec ses collègues, car il avait longtemps pratiqué la boxe et aimait résolument les défis. Il revit intensément plusieurs de ses victoires par KO contre ses adversaires. Et il se dit qu'il pouvait réussir haut la main ce nouveau challenge.

Un autre angle de traitement des processus cognitifs est celui de **l'ennéagramme**, qui est un formidable outil de connaissance de soi et des autres. Il prend en compte neuf typologies humaines et neuf parcours évolutifs de vie, dans une perspective holistique et globalisante. Sans pour autant classer, étiqueter les personnes. D'ailleurs, l'ennéagramme parle de "configurations", de "forces fondamentales", ou de "facettes", et ne saurait se réduire à un système fermé de connaissance des personnes. En arrière-plan de chaque configuration, se dessine toujours un événement déclencheur de la "fausse personne" (l'ego, la persona). Dans ce sens, le coaching a vocation à faire émerger, chez le coaché, la "vraie personne". Qui est-il vraiment ?

Paradoxalement, c'est le déclencheur de la "fausse personne" qui servira de porte de la connaissance de la "vraie personne". L'ego engendre une programmation négative, qui nous éloigne de notre essence profonde. Il génère des manières de penser, de ressentir, de se comporter particulières. Tout se joue dans notre enfance : c'est là que se mettent en place nos mécanismes de défense, nos compulsions, nos comportements répétitifs.

Grâce à l'ennéagramme, il apparaît pertinent de considérer les personnes comme dotées à la fois de de potentialités négatives (compulsions, tendances) et de potentialités positives (vertus, talents). Le coaching permet de glisser des unes aux autres. Le déclencheur de changement, pour le coaché, illustre et traduit ce glissement, cette transformation. Au moment précis où le coaché prend conscience qu'il attribue ses difficultés à la vie, aux autres, au monde, etc., il commence à agir en personne autonome et responsable de sa vie. Il prend résolument ses

distances avec la dépendance.

S'engager dans le coaching permet au coaché de laisser l'harmonie et l'évolution positive entrer dans sa vie, par la "grande porte". L'ennéagramme utilise d'ailleurs le terme *intégration*, pour désigner cette heureuse transformation. Grâce à l'ennéagramme, le coaché peut modifier son "dialogue intérieur", et prendre pleinement conscience de ses "filtres d'attention" (ses sensations physiques, ses émotions, ses pensées, ses souvenirs, ses projets, etc.).

À titre d'exemple, évoquons ici le cas d'une coachée ayant la configuration deux de l'ennéagramme ("l'altruiste" selon Éric SALMON<sup>47</sup>). Ses filtres d'attention zoomaient systématiquement ce qu'elle pouvait faire pour satisfaire au mieux les besoins des autres, afin d'être aimée, considérée, appréciée, etc. Ses propres besoins étaient "savamment" inconsciemment refoulés. Grâce au coaching, elle a pu conscientiser son mode de fonctionnement et passer à un autre mode de fonctionnement, plus efficace et plus adapté.

Abordons maintenant un autre outil puissant de changement, très précieux dans l'accompagnement des personnes : **la métaphore**. Elle constitue un moyen linguistique efficace d'utiliser des symboles (images, mots, etc.), afin d'aider le coaché à avoir de nouvelles perspectives. En effet, lorsqu'il se trouve bloqué dans tel ou tel schéma, il ne peut entrevoir, imaginer d'autres solutions pour traiter sa problématique. La métaphore en coaching permet l'établissement de liens, de connections entre des idées et des situations qui sont à la base totalement différentes. La solution peut apparaître spontanément au travers de la métaphore.

**La métaphore du marteau** : Cette métaphore résume bien la simple complexité du métier de l'accompagnement des personnes : « *Un plombier est appelé pour une panne de chaudière : il a trouvé une valve coincée, l'a dégagée d'un coup de marteau, la remet en service et a envoyé une facture à son client de 100 euros. Le client s'est plaint de ce coût qu'il juge excessif pour un simple coup de marteau et a demandé une facture détaillée... Le plombier lui répondu comme suit : Frapper la chaudière avec un coup de marteau : 1 euro. Savoir où frapper : 99 euros.* »

Nous tenons à vous donner maintenant trois exemples d'utilisation des métaphores dans notre activité de coach.

---

<sup>47</sup> Eric SALMON, Laurence DANIELOU, Découvrir l'ennéagramme, InterEditions, 2017.

Il y a plusieurs années, nous avons rencontré une jeune femme travaillant dans une grosse compagnie d'assurances. Lors de sa première consultation, elle nous a parlé de différentes situations de douleur au travail. A moment donné, nous sommes allés rapidement vers le paperboard. Et nous avons dessiné son cœur en sang, complètement transpercé de flèches rouges. Chaque flèche représentait une situation de douleur. Au total, il y avait environ cinq / six flèches rouges. Nous avons alors fait le geste de les enlever une à une avec soin de son cœur dessiné. L'impact de cette symbolisation sur elle fut incroyable. Après qu'elle ait pleuré à chaudes larmes, nous avons pu voir qu'elle se sentait maintenant comprise, pleinement rassurée.

Maintenant, nous aimerions parler d'un autre cas qui illustre l'énorme puissance des métaphores. Une jeune femme gardait en tête sa rupture sentimentale avec sa petite amie et elle était terrorisée par la crainte d'une nouvelle rupture avec sa nouvelle petite amie. Alors qu'elle nous parlait de sa grande peur de l'abandon, nous avons pris une paire de ciseaux et nous la lui avons tendue, pendant qu'elle nous regardait plutôt étrangement. Alors, nous lui avons demandé de couper franchement et avec force le lien entre son histoire d'amour précédente et sa nouvelle histoire d'amour. Elle s'est alors mise à couper le lien comme si elle jouait à un jeu, mais ce n'était pas un jeu. Alors, elle a jeté le lien aux oubliettes des histoires d'amour. Et c'est ainsi qu'elle a recouvré sa liberté, et repris le contrôle de son histoire de vie amoureuse.

Enfin, nous souhaitons présenter un dernier cas de coaching qui fait la part belle aux métaphores. Un samedi après-midi, nous avons accueilli une jeune étudiante. Elle souffrait d'un manque de confiance en elle. Nous l'avons invité à écrire sur une grande feuille blanche les mots qui représentaient le pire d'elle. Elle a écrit les mots "pessimiste", "toxique", "molle", avec de grosses lettres majuscules sur la grande feuille blanche. Ensuite, nous lui avons demandé de déchirer cette feuille en mille morceaux. Et elle l'a fait avec une grande application et en pleine conscience, tout en se répétant à voix haute qu'elle était désormais une nouvelle jeune femme. Et l'ancienne jeune femme avait heureusement disparu. Tous les morceaux de papier déchiré se sont retrouvés dans la poubelle de salon !

La métaphore est donc un outil incroyable dans la conduite de changement car elle permet de se débrancher du cerveau gauche et de laisser s'exprimer toute la créativité du cerveau droit. Chez les personnes

résistantes au changement, la métaphore s'avère efficace, car elle offre à l'inconscient la possibilité d'opérer des connections et de faire des liens entre le message symbolique de la métaphore et la solution à trouver.

## 2. Les émotions

Dans cet *espace solutions*, les émotions jouent un rôle fondamental, pour la personne qui est confrontée au changement. Dans son livre<sup>48</sup>, Isabelle FILLIOZAT nous présente un *abécédaire émotionnel*, dans lequel elle explique qu'une émotion est une réaction physiologique à une stimulation.

C'est un mouvement qui sort vers l'extérieur (ex movere, en latin). L'émotion, qui a la forme d'une courbe de Gauss (ou de cloche), ne dure que quelques minutes et se déploie en 3 phases bien distinctes :

- **La charge**

La perception du stimulus (visuel, auditif, olfactif...) et son interprétation par l'amygdale déclenchent la charge de l'émotion. Des hormones sont alors libérées.

- **La tension**

Le corps se met en tension, c'est-à-dire se mobilise sur le plan énergétique, afin de susciter l'action ou la fuite. L'émotion guide la personne vers une réaction appropriée (expansion, rétractation, attirance, rejet, etc.).

- **La décharge**

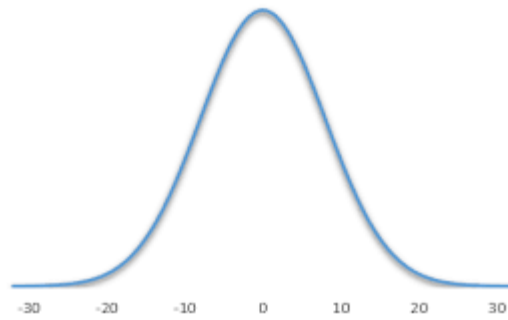
La décharge est la phase d'expression qui permet au cours de revenir à son équilibre de base (par exemples les tremblements et les pleurs "expulsent" la peur du corps, les cris expulsent la colère...).

Les émotions ont une *double fonction biologique* :

1. Produire une réaction appropriée face à une situation
2. Réguler l'état interne de l'organisme pour maintenir son intégrité.

---

<sup>48</sup> Isabelle FILLIOZAT, *Que se passe-t-il en moi?*, Poche Marabout, 2013.



**Il y a 6 émotions dites de base : la PEUR, la COLÈRE, la TRISTESSE, L'AMOUR, le DÉGOÛT et la JOIE.**

On a parfois tendance à confondre une émotion avec un mélange d'émotions. Ainsi, l'angoisse n'est pas une émotion en soi : c'est un mélange de peur et de colère, de peur et de tristesse, voire même un cocktail de peur/colère/tristesse... On reconnaît les mélanges d'émotions au fait qu'elle dure plus que les quelques minutes nécessaires à la charge/tension/décharge des émotions saines. Isabelle Filliozat les appelle "émotions parasites".

Les émotions se manifestent chez le coaché, dès lors qu'il est affecté par le changement, et qu'il est interpellé, atteint, confronté par une expérience. Dit autrement, il interagit systématiquement avec l'environnement dans lequel il vit et évolue.

En ce sens, le déclencheur de changement fait office de **révélateur/fixateur émotionnel**, et sous la conduite du coach, la reprogrammation des émotions peut alors s'opérer en suivant les cinq étapes suivantes :

- Identification : associer les sensations physiologiques à des mots à connotation affective
- Choix : sélectionner l'état-ressource qui convient au contexte
- Activation : déclencher l'état-ressource
- Désactivation : neutraliser les états limitants
- Orientation : passer de l'état affectif limitant à un état adapté.

Le coach, par son action, aide le coaché à se connecter à son énergie (le mot vient du grec *ἐνέργεια*, dérivé lui-même de *έργον*, qui signifie travail) et à sa force d'action, sa capacité de produire du résultat. Il permet au coaché d'identifier et de faire émerger l'intention positive des émotions, qui sont de véritables messagers et de vrais ambassadeurs du changement. D'ailleurs, il

suffit souvent de poser la question au coaché pour qu'il trouve lui-même le message.

Et derrière l'émotion, se profile **toujours un besoin**. Par exemple, la colère révèle qu'un besoin important, celui de justice, n'a pas été respecté, voire même qu'il a été transgressé. Autre exemple : la peur montre que le coaché a un besoin de protection et de sécurité. Dernier exemple : l'anxiété induit qu'il lui faut mieux préparer un événement à venir, revoir éventuellement son plan d'actions, etc.

La **CNV** (Communication Non Violente) a largement contribué à la prise en compte des besoins humains. Dans la perspective de Manfred Max-Neef, économiste et environnementaliste chilien principalement connu pour son modèle de développement humain basé sur les besoins humains fondamentaux, et repris par Marshall Rosenberg, neuf besoins fondamentaux recouvrent à peu près toute la palette des besoins :

- Besoins physiologiques, bien-être physique
- Sécurité
- Empathie, compréhension
- Créativité
- Amour, intimité
- Jeu, distraction
- Repos, détente, récupération
- Autonomie
- Sens, spiritualité.

Chacune de ces familles de besoins contient les besoins détaillés. Ex. dans les besoins physiologiques on trouve : la faim, la soif, le besoin de dormir, etc.

La CNV est une alliée précieuse pour un coach grâce au modèle de **l'OBSD** (Observation Besoin Sentiment Demande). Ces quatre étapes constituent la trame idéale, afin de faciliter les relations du coaché avec les autres personnes (famille, collègues de travail, compagnon/compagne, etc.).

La CNV accorde une jolie place au *JE bienveillant*, ce qui évite de rentrer dans des escalades de conflits inutiles et destructeurs. Les types de phrases "Tu ne fais jamais les choses comme il faut", ou " Tu ne ranges jamais ta chambre" disparaissent du vocabulaire du coaché !

De plus, grâce à l'utilisation des **ancrages**, le coaching est à même de transformer des émotions en images, sons, mots. Supposons que le coaché ait une problématique de colère. A titre d'exemple, voici le modèle de

traitement qui pourra lui être proposé :

1. Retrouver une expérience, une situation de colère (contre soi-même, contre d'autres personnes...) et s'y associer. Identifier le déclencheur, en détaillant les sensations corporelles.
2. Retrouver une expérience d'agressivité sans colère, dans un contexte différent. Faire émerger le déclencheur, en détaillant aussi les sensations corporelles.
3. Identifier le message de chacune de ces deux émotions de colère. Traduire les émotions en images, sons et mots. Énoncer le message en quelques mots.
4. Effectuer les changements désirés, en intégrant les deux messages. Remercier son organisme pour les intentions positives. Détailler les nouvelles sensations, et tester le changement.
5. Ancrer ce changement à l'aide d'un mot, d'un geste, d'une image, etc. Répéter et renforcer l'ancrage pour le futur.

Nous avons eu l'opportunité de coacher une personne qui souffrait de phobie sociale. Quand nous l'avons rencontré pour la première fois, elle avait peur de sortir de chez elle, était sans travail et elle n'avait pas de projet professionnel. Elle devait passer le permis de conduire et ressentait une énorme angoisse à l'idée de le faire. Elle ressentait une peur-panique d'un nouvel échec. Cette phobie sociale se manifestait chez elle par des rougeurs intenses et incontrôlables de son visage. Elle nous disait : « Je sens que mes joues sont en feu ! ». Peu de choses dans sa vie lui donnaient du plaisir et de la joie. Sa phobie sociale la coupait du monde, elle vivait dans la terreur, qui était devenue sa seconde nature.

Un jour, nous lui avons expliqué comment fonctionnait son cerveau et nous lui avons dit que c'est son cerveau reptilien qui « faisait des siennes ». L'image nous vint d'un serpent qui gesticulait dans tous les sens et qu'elle devait gentiment faire rentrer à la niche. Avec cette cliente, nous avons imaginé ce que nous appelons la « valise portative ». De quoi s'agissait-il ? D'une valise portable, qu'elle pouvait amener avec elle à tout moment, qui contenait son idole cinématographique, à savoir l'acteur Jim Carrey, dont elle avait vu tous les films.

L'objectif étant qu'elle l'ait à ses côtés le jour du passage du permis de conduire, avec l'inspecteur assis à sa droite dans le véhicule, pour se sentir en confiance et en sécurité. Très bonne nouvelle : elle a réussi à obtenir son permis du premier coup. Pour notre part, nous l'avons passé deux fois avant



de réussir l'examen, et nous n'avons pas manqué de lui dire qu'elle avait été meilleure que nous !

Dans le prolongement de ce qui précède, examinons maintenant les **stratégies sensorielles**, qui utilisent le *VAKOG Externe et Interne*<sup>49</sup>. "Une stratégie est la séquence des comportements organisés, internes et externes, par lesquels une personne parvient, consciemment ou non, à atteindre un objectif ou un résultat non désiré."

Par exemple, si le coaché ne peut pas revoir la mort de son père ou de sa mère sans se mettre à pleurer", sa stratégie sensorielle s'écrit VI r / KI - (Visuel Interne remémoré / Kinesthésique Interne négatif). Le coach suscite la prise de conscience par le coaché de la possibilité de recourir à une stratégie plus pertinente et moins limitante. Ainsi, dans l'exemple que nous venons d'évoquer, il sera judicieux de remplacer le KI - par le KI + (grâce à des souvenirs de moments agréables passés avec la personne disparue, grâce à des photos de belles vacances, etc.).

L'enjeu est de permettre au coaché de switcher, et de faire émerger en lui-même des sentiments positifs dans une perspective d'être plus serein, en veillant bien sûr à l'écologie de toute intervention stratégique.

Ajoutons ici qu'il y a autant de stratégies que d'objectifs à atteindre : stratégies d'apprentissage, de motivation, de création, de décision, etc. Et il y a toute une série de questions à poser, pour aider le coaché à expliciter sa stratégie.

- ★ Que voyez-vous ?
- ★ Qu'entendez-vous ?
- ★ Et que vous dites-vous alors ?
- ★ Et que se passe-t-il juste avant de... ?

Une jeune femme paniquait et imaginait un accident quand ses amis arrivaient chez elle avec du retard. Richard BANDLER, qu'elle alla consulter, lui demanda alors : "Comment faites-vous ? Apprenez-moi comment je devrais m'y prendre pour parvenir à paniquer comme vous.". Puis, il la questionna, afin d'obtenir des informations précises sur sa stratégie sensorielle et de reconstituer la chaîne de ses opérations sensorielles. Ainsi : "Que faites-vous juste avant de voir la voiture de vos amis dans le fossé ?". La cliente lui répondit : " Je me dis, il leur est arrivé quelque chose !" Les questions posées par Richard BANDLER constituaient des interrogations-

---

<sup>49</sup> Louis FÈVRE, Chantalle SERVAIS, Gustavo SOTO, Guide du maître praticien en PNL, Editions Chronique Sociale, 2008.

clés d'un décodage de stratégie<sup>50</sup>.

### 3. Les comportements

Ce sont les actions menées par la personne dans son environnement, indépendamment de ses compétences.

Cela répond à la question : **quoi faire ?** Il s'agit des faits et gestes, des paroles, des attitudes, des habitudes, des actions/réactions de la personne. C'est le fait d'être souriant, susceptible, curieux, passif, hautain, fuyant, effacé, lève-tôt, etc.

Ce sont ses comportements qui vont construire l'environnement dans lequel la personne vit : si son comportement se révèle odieux, elle aura des relations mauvaises, voire toxiques. A l'inverse, si elle a un comportement actif, ses projets pourront se développer harmonieusement et efficacement, et cela changera positivement sa vie.

Il s'agit là d'un élément essentiel à prendre en compte. Quels types de comportements la personne peut-elle mettre en place ? Comment peut-elle remplacer des comportements limitants par des comportements plus adaptés aux situations qu'elle est amenée à rencontrer et à vivre ? Nous savons que les pensées influencent directement et implémentent nos différents comportements, par un processus qui peut être comparable au processus d'assimilation/accommodation de Jean PIAGET.

Certains comportements<sup>51</sup> sont aidants, alors que d'autres sont des auto sabotages, comme par exemple : se mettre à rougir, poser des questions incongrues, perdre son calme, etc. Ils ont vocation à induire et à créer un changement positif, car développer un comportement et des habitudes de fonctionnement qui sont aidants dans la vie quotidienne représente une très bonne perspective, motivante et déterminante.

Voici quelques exemples de questions qui peuvent être posées à la personne, sur ses comportements :

- Est-ce que votre comportement vous aide pour atteindre vos objectifs ?
- Est-ce que votre comportement est en phase avec qui vous êtes, avec votre identité ?
- Que faites-vous qui rend la vie intéressante et drôle ?
- Que dites-vous régulièrement ? Y décelez-vous des habitudes de

---

<sup>50</sup> Louis FÈVRE, Gustavo SOTO, Guide du praticien en PNL, Editions Chronique Sociale, 2007.

<sup>51</sup> Jeni MUMFORD, Le coaching pour les nuls, First Éditions, 2006.

fonctionnement ?

- Que remarquez-vous dans les propos des autres ? Dans les mots qu'ils utilisent ?
- Quel langage corporel adoptez-vous dans différentes circonstances ?
- Est-ce que le son de votre voix est en accord avec ce que vous dites ?
- Comment et quand change votre respiration ?

Plusieurs outils nous permettent d'aborder cette question des comportements. Commençons par les **cinq phases du deuil d'Elisabeth KÜBLER-ROSS**<sup>52</sup>. Ces différentes phases nous montrent la succession d'attitudes, de comportements qu'adopte une personne confrontée à des événements, des situations de deuil (divorce, licenciement, décès, etc.).

L'apparition de ces phases successives surgit des tentatives de l'esprit pour solutionner le problème et, en fonction de l'évolution de l'incapacité de ces dernières, les émotions varient jusqu'à atteindre l'acceptation. Rappelons maintenant ici, une par une, les différentes phases du deuil d'Elisabeth Kübler-Ross :

**1- Le déni.** Cela implique une attitude de négation et d'ignorance de l'existence de la proximité de l'événement, de la situation de deuil. Il peut avoir un caractère total (« Je ne peux pas être en train de mourir ») ou partiel (« J'ai une métastase mais ce n'est pas très important »). Le déni reflète, traduit une attitude défensive de l'égo. Notre esprit cherche désespérément une manière de maintenir notre bien-être, notre homéostasie, alors même qu'il se trouve dans une réelle situation d'impuissance quasi totale.

**2- La colère.** La colère est une émotion qui surgit afin de faire face à un obstacle. Il est normal qu'à l'annonce d'une nouvelle très négative, ressentie comme inacceptable, notre corps cherche alors à la solutionner par le biais de la colère. Celle-ci peut avoir différentes victimes ou différents objectifs : la personne elle-même, les médecins ou même une « figure divine ».

**3- Le marchandage.** Après avoir observé l'incapacité de la colère au moment de solutionner le problème, le marchandage apparaît. La

---

<sup>52</sup> Voir page 11.

personne désespérée demande au destin ou aux “figures divines” que l’événement, la situation disparaisse. Il est fréquent que la personne devienne « docile » face à l’espérance de voir sa vie prolongée, en échange d’une bonne conduite ; par exemple, en suivant au pied de la lettre toutes les prescriptions médicales.

**4- La tristesse.** Quand la maladie s’aggrave ou quand la réalité fatidique s’impose, la dépression prend le relais. La personne tombe dans un désespoir extrême en raison d’une forte sensation d’impuissance. La profonde tristesse se charge de minimiser l’utilisation des ressources face à une situation irrévocable.

**5- L’acceptation.** Une fois la sensation d’impuissance provoquée par la perte assimilée et laissée derrière nous, nous passons à un ressenti moins intense, plus neutre (même s’il existe encore des moments difficiles). La personne en phase d’acceptation sera capable d’assimiler ce qu’il s’est passé et de lever les yeux vers le futur, en plus de réinterpréter de façon positive le sens du deuil, de la perte, sans en rejeter la faute sur qui que ce soit.

Il faut élargir la notion de deuil : Le concept de deuil est-t-il confiné à la réaction/réponse due à la mort d’une personne significative dans notre vie ? Ou, pouvons-nous élargir le concept pour intégrer aussi les pertes significatives en général ? (santé, animaux, couple, travail, autres) Nous perdons une personne chère à notre cœur, profondément aimée, mais nous perdons aussi le monde duquel nous faisons partie et qui faisait partie de notre univers (passé, présent, futur) Quand nous perdons des choses tangibles et significatives : notre maison, notre travail, nos enfants lors d’un divorce, notre pays, le deuil peut avoir la même dimension que celle de la mort de quelqu’un aimé.

À titre d’exemple de traitement du deuil, évoquons ici le révérend Michael Lapsley<sup>53</sup>, le “vainqueur de l’apartheid”, qui a su dépasser les blessures d’un passé tragique: lourdement handicapé par une lettre piégée dont l’explosion lui a arraché les deux mains, un œil et brisé les tympans, trois mois après la libération de Nelson Mandela, en 1990, cet ancien opposant au régime de l’apartheid aborde aujourd’hui avec sérénité le regard d’autrui. Quand d’autres se seraient repliés sur eux-mêmes, terrassés par le traumatisme, la honte ou la haine, lui en a tiré une force et une compassion désarmantes.

---

<sup>53</sup> Michael LAPSLEY, Guérir du passé, Les Editions de l’Atelier, 2015.

« La nature de mon handicap m'y ramène mille fois par jour. Avec la bombe, j'ai beaucoup perdu: mes mains, je les pleure encore... » nous dit-il. « Certains éprouvent à ma vue de la répulsion. Mais j'ai aussi gagné énormément grâce à mon chemin intérieur qui permet à d'autres de partager avec moi ce qu'ils ont vécu. Ce que j'ai perdu est réel, ce que j'ai gagné tout autant », affirme-t-il de sa voix grave et traînante.

Passons maintenant **aux niveaux logiques de Gregory BATESON**<sup>54</sup> (Influencé par la cybernétique, la théorie des groupes et celle des types logiques, il s'est beaucoup intéressé à la communication, mais aussi aux fondements de la connaissance des phénomènes humains) et de **Robert DILTS**<sup>55</sup>. Selon eux, les processus d'apprentissage, de changement et de communication comportent des niveaux naturellement hiérarchisés, pris en compte par le fonctionnement du cerveau.

La question de savoir à quel niveau se situe le problème? La solution ? est absolument centrale dans toutes les interactions. Dès lors que le niveau du problème est identifié, il suffit alors de poser une question à propos du niveau supérieur afin de débloquer la situation.

Pour illustrer cet outil, voici le cas d'un client confronté à un choix de vie à faire, qui générait en lui un intense conflit intérieur. Directeur des Ressources Humaines, il projetait de devenir à terme Directeur Général de son entreprise. Assurément, il en avait le potentiel : il était doué d'une forte autorité naturelle dès l'enfance (il fut leader d'une équipe de football dès l'âge de six ans jusqu'à vingt ans), il avait été lieutenant dans l'armée (major de sa promotion).

Nous l'avons invité à différencier les arguments POUR et les arguments CONTRE. Ce qui donnait :

POUR :

S'élever dans la hiérarchie sociale, entrer dans des sphères intellectuelles plus élevées et plus abouties, avoir plus d'opportunités de rencontres, gagner plus d'argent, être libre de vivre selon ses désirs et ses envies (voyager, lire, se ressourcer...), optimiser le fonctionnement, l'organisation et la rentabilité de l'entreprise qui le recruterait à ce poste de Directeur Général.

---

<sup>54</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gregory\\_Bateson](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson).

<sup>55</sup> Voir page 5.

## CONTRE :

Avoir moins de temps pour sa famille et pour lui, pouvoir conserver son équipe actuelle, conserver une plus grande liberté d'action, continuer ses différentes activités professionnelles et extra professionnelles.

Le travail fait ensemble nous conduit à travailler sur ses VALEURS (le quatrième niveau logique). Soulignons qu'elles sous-tendent directement le niveau de l'IDENTITÉ, et qu'il est essentiel qu'elles soient en parfaite cohérence avec elle. Cela garantit l'alignement, la congruence.

## SES VALEURS :

Amour pour sa famille, justice, humanité, intégrité, altruisme, tolérance, progression, justesse, démocratie.

Quand nous avons fait l'exercice des niveaux logiques, nous l'avons invité à trouver un ancrage de motivation, avant de redescendre comme le protocole le prévoit. Vu qu'il aimait se ressourcer régulièrement à la montagne, il décida de choisir un temps de vacances en famille lors duquel il avait pu « recharger ses batteries », élaborer des stratégies, bref se mettre en énergie maximale.

C'est donc avec cette vision de montagne, ancrée dans sa tête aussi bien que dans son corps, qu'il redescendit jusqu'au niveau « ENVIRONNEMENT ». Quand il eut terminé l'exercice, ce n'était pas le même homme qui se trouvait en face de nous. C'était un homme désormais libéré de son conflit intérieur.

Il décida de peaufiner son projet de devenir Directeur Général, tout en continuant de prendre soin de sa famille, de sa femme et de s'occuper de ses deux enfants encore jeunes (et ayant donc grandement besoin de leur père). Il s'était libéré de la pression du choix à court terme. Il pouvait différer la réalisation de son projet, affiner sa stratégie professionnelle.

Il se disait qu'il pouvait encore savourer le plaisir de manager son équipe actuelle. Et profiter de ce temps supplémentaire qu'il s'accordait pour continuer de se former à des outils de communication et de management. Cela lui serait utile pour assumer ses nouvelles fonctions quand ce serait le moment opportun.

Pour terminer cette partie, intéressons-nous maintenant au **modèle de Frederic HUDSON**<sup>56</sup>. Il a réussi à symboliser le processus de changement,

---

<sup>56</sup> Voir page 7.

qu'il soit personnel ou professionnel, au travers de quatre phases bien distinctes. Le lien de ce modèle avec notre problématique est fort, car chaque changement de phase s'adosse à un déclencheur. Cette phase est une phase d'intériorisation, de connection à son vrai moi. "Qu'est-ce que je ne veux plus ?" "Qu'est-ce que je veux à la place ?", telles sont les interrogations qui alimentent et provoquent les réflexions du candidat au changement et à l'évolution.

Le modèle de Hudson permet d'éclairer le chemin de changement d'une personne, en lui permettant de se positionner et de comprendre ce dont elle a vraiment besoin. Par un questionnement adapté, le coach déterminera avec précision à quelle étape se situe le coaché : faire le point, redonner du sens, repositionner ses valeurs, envisager un avenir ouvert sont autant de pas essentiels pour franchir cette étape.

À partir de là, la personne trouvera en elle et autour d'elle les « ressources » appropriées pour obtenir et conserver la maîtrise de « son bateau » et réaliser ses objectifs. Bien des étapes nécessitent le recours à une intelligence émotionnelle.

Dans un contexte d'évolution, personnelle ou professionnelle, voici les trois questions de base que nous devons nous poser : Savons-nous identifier dans quelle phase nous nous situons professionnellement ? Comment nous y sentons-nous ? De quoi avons-nous besoin pour vivre cette phase ou passer à la suivante ?

Les réponses sont en vous, vous pouvez les chercher pour tous vos domaines de vie...



Nous avons travaillé avec une cliente qui avait déjà fait un travail avec un psychothérapeute, compte tenu de son histoire de vie marquée par une souffrance liée à deux traumatismes, l'un personnel puisqu'elle avait été victime de violence sexuelle, l'autre familial dans un climat de violence chronique (père brutal, alcoolique). Cela avait engendré chez elle des croyances fortement limitantes à partir des généralisations qu'elle a pu tirer de ses expériences.

Pour autant, elle avait un solide point d'appui dans le domaine professionnel : elle était reconnue par ses collègues, sa hiérarchie, elle aimait beaucoup son travail, et y obtenait une réussite très significative. Elle ne parvenait pas à avoir de relation avec un homme, vivait seule, souffrait de boulimie, et elle avait un surpoids très important (+ 30 kilos environ), ne s'aimait pas (elle nous a dit au début du coaching : « je suis une grosse baleine échouée sur la plage »).

Elle se positionnait donc au niveau de la troisième phase, celle du marasme ou du "cocooning". Elle était parfaitement consciente de ce qu'elle ne voulait plus dans sa vie. Elle se demandait comment elle en était arrivée là. Elle nous avoua avoir des difficultés pour avancer dans la vie et pensait qu'une aide extérieure pourrait lui être utile, bénéfique. Elle était en recherche de solutions qu'elle ne parvenait pas à trouver par elle-même. Elle



avait l'impression d'avoir assez perdu de temps.

### II.3. Cas de coaching

Nous souhaitons maintenant illustrer la problématique du déclencheur de changement au travers de cas de coaching. Mais avant de le faire, nous proposons d'inclure ici quelques copies d'e-mails de demande de prise de contacts. Nous avons pu constater que cette demande prise de contact pour un coaching personnel est toujours liée à ce qui s'apparente à un "point de non-retour", et à un "plus jamais ça", ressentis plus ou moins fortement par la personne, et indicateurs de changements à venir.

"Bonjour,  
J'étais à l'approche de mon anniversaire : 39 ans, dernière échéance avant la quarantaine et je ne me sentais pas épanouie. Avoir 40 ans, ne pas avoir réussi sa vie de couple, ne pas avoir d'enfant...Cet ensemble d'évènements me rendait déprimée et j'avais envie de trouver la solution pour me rendre plus sereine dans ce nouveau virage à venir. Une amie m'a parlé du coaching car elle avait constaté par elle-même le bienfait de celui-ci : obtenir en quelques mois la solution à des problèmes qu'une psychothérapie aurait mise des années à résoudre. Merci de me contacter pour prendre rdv."

"Bonjour,  
Je permets de vous lancer un SOS. Mon orgueil, attitude déplacés et procrastination sont mes ennemis et aujourd'hui je paye le prix. Je perds femme et enfants. C'est un homme qui a besoin d'aide et qui veut sauver le morceau de couple qui lui reste et reprendre sa vie en main... svp."

"Bonjour,  
N'ayant jamais fait de coaching personnel je ressens le besoin de mieux me connaître et m'ouvrir aux autres. Contactez-moi pour une prise de rendez-vous. Cordialement."

"Bonjour,  
Je souhaiterais faire qqes séances. Je vais faire 42 ans et je refais systématiquement les mêmes erreurs avec les femmes. Vous pouvez me rappeler pour me proposer un rdv. Merci."

"Bonjour,  
J'ai besoin de retrouver l'envie, le plaisir, la positive attitude en sorte, après des années de contraintes et contrariétés, voire de colère. Le fait que ma compagne vient de me quitter est un bouleversement de plus, qui me pousse à cette démarche indispensable, sauf à vouloir devenir complètement aigri. J'ai donc besoin d'aide pour avancer. Il serait plus facile

de vous rencontrer entre 12h et 13h30 en semaine, ou dès 17h00 les semaines paires (sauf les semaines 16, 20 et 26 car en déplacement professionnel). Possibilités aussi les 23/25 et 26 avril car en congés. Merci. Cordialement.”

Abordons maintenant différents cas de coaching, à titre d'illustrations.

### **Le déclencheur identifié : la prise de conscience de sa stagnation**

Et d'abord *celui du gérant d'une entreprise du bâtiment* créée il y a une quinzaine d'années, qui a commencé seul en tant qu'artisan seul et qui emploie aujourd'hui une vingtaine de personnes. Années après années, il avait bien évolué, mais depuis quelques temps, il avait l'impression de stagner, voire de ne pas ou plus avancer. Devant ce constat, il cherchait des solutions et c'est en naviguant sur les moteurs de recherches qu'il comprit que le coaching pouvait être une aide pour lui.

Son besoin portait sur deux axes, la confiance en soi et l'organisation (nous avons détecté ce second point). Notre coaching s'est étalé sur une période de trois mois, à raison d'une séance d'une heure et demie par semaine. Au terme de cet accompagnement, il a reconnu avoir bien plus confiance en lui et travailler bien mieux, abattre bien plus de travail dans un même laps de temps, et cela dans un climat très souvent détendu, avec beaucoup moins de stress. Il pensait avoir bien progressé et c'est exactement ce qu'il disait être venu chercher en s'adressant à un coach. Et in fine, il a pu consolider son identité tant personnelle que professionnelle.

### **Le Déclencheur identifié : le mal-être profond et le désir de reconversion professionnelle**

Voici maintenant *celui d'une jeune manager*, qui, après un burnout, a entamé une reconversion professionnelle, en démarrant une formation et en changeant d'entreprise. Elle a donc effectué sa visite médicale. La médecine du travail lui avait conseillé d'effectuer un coaching en PNL pour comprendre le traumatisme vécu et éviter qu'il ne se reproduise. Elle n'en ressentit pas le besoin les premiers mois de sa prise de poste car tout se passait très bien. Mais au bout du cinquième mois, la pression et le stress se faisant plus présents, elle eut à nouveau les mêmes réactions qui l'avaient conduite au burnout. Entre temps, une amie lui avait également parlé des bienfaits de la PNL et de ce que cette discipline lui avait apporté.

Afin de tenter de surmonter le stress, la pression et les cauchemars

fréquents qui risquaient de la conduire à un nouveau burnout, elle décida de nous contacter par téléphone. Durant cet échange téléphonique, nous lui avons expliqué concrètement comment le coaching se déroulerait et comment il pourrait l'aider. Nous avons prévu cinq séances, ce qui a été respecté. Après chaque séance, nous lui donnions de petits exercices à réaliser pour la fois suivante. Grâce à ces exercices, elle put tracer ses axes de progression, comprendre ses erreurs, et les raisons pour lesquelles son environnement ne lui convenait pas.

Dans un premier temps, nous l'avons aidé à surmonter son stress et à veiller à l'équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle. Dans un second temps, nous l'avons aidé à s'adapter aux personnes avec qui les relations étaient délicates et à désamorcer les conflits. Enfin, l'avons amenée à remettre du sens dans ses choix de vie en la faisant réfléchir à ce qui était important pour elle. Elle put ainsi se rendre compte des valeurs qui avaient guidé sa vie jusqu'à ce jour, et des atouts qui lui permettraient de s'accomplir et d'atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

Au fur et à mesure des mois qui ont suivi ce coaching, elle a continué à mettre en pratique ses acquisitions et elle n'a eu que des résultats positifs tant professionnellement que personnellement. D'un point de vue personnel, ses proches ont tous remarqué son évolution. Sa reconversion professionnelle est une belle réussite. Elle a en effet réussi à obtenir le poste dont elle rêvait, en accord avec ses valeurs, ses aspirations et ses prétentions salariales, en seulement un an, alors qu'elle s'était donnée quatre ans pour atteindre cet objectif. Cette jeune manager a ainsi réussi à reconfigurer son identité professionnelle, afin de repartir sur des bases plus solides.

**Le déclencheur identifié : la phobie devenue handicapante, insupportable et désir d'avoir confiance avec/dans les animaux**

Voici maintenant *celui d'une personne qui avait la phobie des chiens*. Elle nous contacta sur la recommandation d'une personne de son entourage pour tenter de résoudre une peur profonde. En effet, suite à une mauvaise expérience survenue lors de son enfance, elle a toujours eu peur des chiens au point de "se pourrir la vie", de ne plus aller chez des amis qui en possédaient, etc. Or, son grand rêve était d'aller en Afrique et s'occuper de grands singes.

N'habitant pas dans la même région que moi, nous avons donc fait une première séance de coaching PNL avec Skype pour travailler sur cette phobie. Quelques jours plus tard, elle se rapprochait timidement des chiens.

Puis, nous avons fait une seconde séance online, et quelques semaines plus tard, elle parvenait à les caresser, et aujourd'hui, ils sont devenus ses meilleurs amis au quotidien et elle aime bien leur compagnie. Cette jeune personne a dépassé sa phobie, ce qui a eu un effet très puissant sur sa reconstruction identitaire et sur son niveau de confiance en elle-même.

**Le déclencheur identifié : la souffrance au travail et le projet de devenir indépendant, de vivre de son activité d'art-thérapeute**

Voici aussi celui d'une *fonctionnaire territoriale* qui voulait réaliser sa reconversion professionnelle. Quand elle vint nous voir, elle se sentait à bout, épuisée, car elle ne supportait plus le poste qu'elle occupait, en tant que directrice d'une crèche municipale, encadrant une équipe d'une douzaine de personnes. Elle se disait prête à démissionner, pour se lancer dans l'activité d'art-thérapeute, vu qu'elle s'était formée pendant plusieurs années à cette approche qui la passionnait.

Au fur et à mesure des séances, elle élaborait un projet de temps partiel, de manière à libérer du temps pour développer son activité d'art-thérapeute, sans se mettre en danger financièrement. Grâce à l'accompagnement et au travail fait ensemble, elle a pu se projeter plus sereinement dans sa nouvelle orientation professionnelle, prendre du recul et aborder les changements à faire avec plus de ressources personnelles. Elle a sauté le pas avec succès, et a pu ainsi accéder à sa nouvelle identité de travailleur indépendant dans le champ du bien-être.

**Le déclencheur identifié : la peur de devenir aigri et de vieillir seul**

Voici enfin celui d'un homme désireux de fuir ou enfouir les émotions qui envahissaient son quotidien, et qui avait une peur bleue de devenir un "aigri chronique". Lors de notre rencontre, il venait tout juste de se séparer de sa compagne qui ne supportait plus son comportement et son état d'esprit. En effet, il ne dominait pas sa colère, liée à un sentiment profond et très enraciné d'injustice. Divorcé avec deux enfants, il n'arrivait pas à gérer sereinement la relation avec son ex-femme qui avait tendance à le transformer en tiroir-caisse toujours ouvert.

Il ne parvenait pas à gérer les conséquences de ses blessures et de ses échecs, mais il était décidé à agir pour ne plus subir. Son quotidien est à nouveau apaisé après de longs mois compliqués, et pouvoir recentrer/transformer son énergie sur le positif est un régal pour lui. Délesté

d'une identité négative (personne colérique, devenant de plus en plus aigrie), cet homme a réussi à se doter d'une identité bien plus positive (ouverture, apaisement, etc.).

## CONCLUSION

La (re)construction identitaire n'est pas un processus où la personne peut agir sans contraintes extérieures, mais plutôt la capacité d'agir en fonction et au contact de son environnement. Le premier pas qu'elle franchit vers sa libération et vers son ipséité, c'est le moment précis où se manifeste dans sa vie le déclencheur de son propre changement, qu'il soit d'ordre personnel ou d'ordre professionnel.

Nous devons penser cette libération comme sa capacité personnelle d'invention, de réaction et d'innovation aux prises avec le réel extérieur. En effet, il n'est de contraintes que pour une personne agissante, en mouvement, et il ne peut y avoir de libération qu'au contact de ce réel extérieur qui, s'il peut s'opposer à la réalisation de son projet ou de son objectif, laisse aussi la place, voire sa chance, à son initiative, pleine et entière.

En effet, le changement de la personne est à ce prix, puisqu'il y a bien un "prix à payer". Pas d'actions, pas de résultats. Pour vivre pleinement cette(re)construction identitaire, la personne doit mouiller sa chemise, faire des efforts, se remettre en question. Telle est d'ailleurs la vocation du coaching : pousser la personne dans ses retranchements, la confronter, afin de la guider vers l'autonomie de ses décisions et de ses actions.

En ce sens, nous pouvons définir l'existence de la personne comme un "projet de vie", car elle n'est que ce qu'elle fait d'elle-même, dans des situations et des contextes donnés, et avec lesquels elle doit nécessairement composer, mais qu'elle peut aussi parvenir à modifier. Agir en toute liberté implique, pour elle, de ne pas mettre en oeuvre des actions dont elle sait qu'elles n'ont aucune chance d'aboutir.

L'efficacité doit être son mot d'ordre dans l'action. Gardons en tête que "toujours de la même chose donne toujours du même résultat" et que le seul moyen de changer les choses, pour la personne, est de "changer le regard sur la situation". Le déclencheur de changement est directement corrélé à ce changement de perspective et cette modification du focus. Et ce sont les difficultés extérieures rencontrées par la personne qui rendent l'action et la libération possibles.

Pour illustrer la puissance d'évocation des images, nous voudrions partager ici **un magnifique poème** qui s'intitule « **La maison d'hôte** » de Jakad-od-in Rûmi, poète soufi du XIIIe siècle :

**"L'être humain est un lieu d'accueil,  
Chaque matin un nouvel arrivant.  
Une joie, une déprime, une bassesse,  
Une prise de conscience momentanée arrivent  
Tel un visiteur inattendu.  
Accueille-les, divertis-les tous  
Même s'il s'agit d'une foule de regrets  
Qui d'un seul coup balaye ta maison  
Et la vide de tous ses biens.  
Chaque hôte, quel qu'il soit, traite-le avec respect,  
Peut-être te prépare-t-il  
À de nouveaux ravissements.  
Les noires pensées, la honte, la malveillance  
Rencontre-les à la porte en riant  
Et invite-les à entrer.  
Sois reconnaissant envers celui qui arrive  
Quel qu'il soit,  
Car chacun est envoyé comme un guide de l'au-delà."**



...Et voici également **une très belle citation** de Leonard Cohen que nous avons envie de partager : « *There's a crack in everything, that's how the light gets in* », ce qui veut dire « *Il y a une fissure en toute choses, c'est ainsi que passe la lumière* ».

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Christophe ANDRÉ, Imparfaits, libres et heureux, Odile Jacob, 2006.
- Odile BERNHARDT, Francis COLNOT et Florence VITRY, Comprendre et pratiquer le coaching personnel, InterEditions, 2008.
- Frank BOURNOIS, Thierry CHAVEL, Alain FILLERON, Le grand livre du coaching, Eyrolles, 2008.
- François DELIVRÉ, Le métier de coach, Eyrolles, 2010.
- Robert DILTS, Être coach. De la recherche de performance à l'éveil, InterEditions, 2008.
- Louis FÈVRE, Gustavo SOTO, Guide du praticien en PNL, Chronique Sociale, 2007.
- Louis FÈVRE, Chantalle SERVAIS, Gustavo SOTO, Guide du maître praticien en PNL, Chronique Sociale, 2008.
- Isabelle FILLIOZAT, Que se passe-t-il en moi ? Poche Marabout, 2013.
- Éléna FOURÈS, Comment coacher, Éditions d'Organisation, 2003.
- Viktor FRANKL, Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie, J'ai lu Poche, 2013.
- Christiane GRAU MARTENET, Coacher avec la PNL, Chronique Sociale, 2012.
- Françoise KOURILSKY, Du désir au plaisir de changer, Dunod, 2008.
- Michael LAPSLEY, Guérir du passé, Les Editions de l'Atelier, 2015.
- David LEFRANCOIS, Guide pratique du Life Coaching, Gualino éditeur, 2004.
- Vincent LENHARDT, Mes 10 stratégies de coaching, InterEditions, 2016.
- Cloé MADANES, Transformez vos relations, Le Dauphin Blanc, 2010.
- Jeni MUMFORD, Le coaching pour les nuls, First Éditions, 2006.
- Jean-Marc PARIZET Sophie BERGER, Réussir la première séance de coaching, InterEditions Dunod, 2009.

Éric SALMON, Laurence DANIELOU, Découvrir l'ennéagramme, InterEditions, 2017.

Idries SHAH, Les exploits de l'incomparable Nasrudin, Le Courrier du livre, 1979.

John WHITMORE, Le guide du coaching, Maxima, 2008.