

**LE COACHING OU LA PRATIQUE  
DE LA DISTANCIATION**  
Bernard BOUVIER

# *LE COACHING OU LA PRATIQUE DE LA DISTANCIATION*



**Bernard  
BOUVIER**

## *Résumé*

La vision du monde de chacun d'entre nous est composée d'un assemblage de représentations qui tirent leur origine de notre bagage culturel (famille, éducation, pays, langue,...), de nos expériences de vie, personnelles et professionnelles, tout cela étant présent ou totalement inconscient au quotidien.

Cette vision du monde a un impact sur nos relations aux autres et dans l'exercice du métier de coach. Cette incidence influence, parfois négativement, la qualité des relations de Coaching. C'est dire à quel point prendre du recul par rapport aux situations et surtout par rapport à nous-mêmes est une donnée intangible de ce métier.

## *Mots clés*

- Le Coaching : une posture, des méthodologies de travail
- La Métacommunication : communiquer sur la façon dont on communique
- La Méta-position : prendre physiquement ou de façon imaginaire une autre position d'observation

## *Plan de l'article*

1. Une vision de la démarche de Coaching
2. La posture de Coach
3. La position dite « Méta »
4. Les incidences de la position Méta
5. La spécificité de l'enseignement CT
6. Bibliographie

## *L'article*

### *1. Une vision de la démarche de coaching*

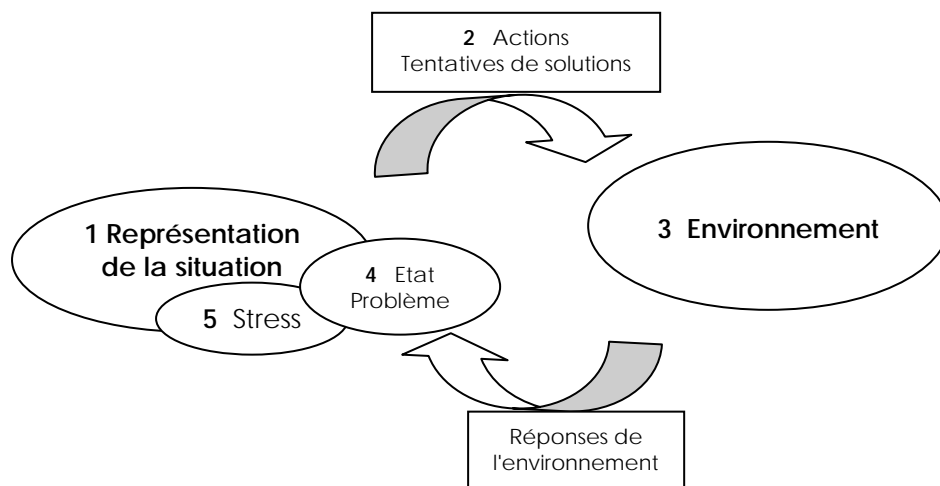
S'agissant d'intervention dans le monde des organisations il est possible d'admettre le Coaching individuel comme une **manière d'accompagner un client dans l'exploration de ses préoccupations ou dans la résolution de ses problèmes.**

Ce client est normalement en lien avec d'autres personnes dans l'organisation, comme son équipe d'appartenance, et plus largement avec l'organisation tout entière dont il est porteur des finalités et de l'ambition.

C'est dans cet ensemble que le coach situe son intervention **et une des solutions se trouve dans la modification des interactions du client avec le "système problème"**.

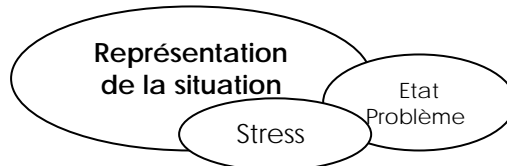
En effet une logique est installée, parfois "infernale", générant pour le client un blocage de l'action et un stress insupportable selon le schéma suivant :

- **La Représentation de la situation par le client est en général élaborée au travers d'un assemblage entre :**
  - La réalité des faits (ce qui est observable), le réel,
  - La manière dont il peut percevoir cette réalité au travers de tous ses sens et qui structure l'imaginaire, construit sa perception en la rendant unique, exclusive, sans aucune place pour celle des autres,
  - L'organisation de ces informations sensorielles et neurologiques pour construire l'action et produire des comportements.
- **Les comportements produits pour agir vers l'environnement désigné,**
- **L'impact sur l'environnement de cette action et sa réponse à "l'envoyeur",**
- **La génération du stress provoquée par ce retour de l'environnement qui n'a pas la même "vision" du traitement de la situation,**
- **La création ou l'amplification d'un état problème après plusieurs tentatives de solutions.**



Il va s'agir pour le coach, à partir de l'analyse de ces interactions, d'induire un changement dans la logique de résolution de problème du client et de l'amener à prendre du contrôle sur le problème.

La "matière première" du coach est donc centrée sur le premier élément de la logique de blocage de l'action par le client, à savoir sa représentation de la situation augmentée de l'énergie bloquante du stress générée par la pression de l'environnement.



## 2. La posture du coach

*Elle est directement centrée sur au moins deux aspects :*

- Mettre à jour les enjeux du client coaché, le rapport entre l'état problème et le stress sous jacent, imbriqué l'un à l'autre et s'autoalimentant. Ce qui suppose déjà une prise de distance par rapport à la situation,
- Développer de l'empathie qui amène à rassurer le client et à lever la charge émotionnelle qui pourrait faire barrage au rétablissement de l'Okness.
  - En effet il est majeur pour le coach "de ne pas oublier d'être avec son client" par l'ouverture sur un développement de l'empathie, en entrant en contact avec ses propres émotions pour rejoindre l'émotion de l'autre.

- Le risque pour le coach est d'entrer dans un débat intérieur sur une résolution de problème, dans une posture "Adulte contractualisant" qui peut vite trouver ses limites dans l'avancée du client (le client n'arrivant plus à parler de lui et de ce qu'il éprouve).

### *Les qualités à produire pour le coach deviennent alors :*

- Prendre du recul par rapport à ses perceptions, comme le fait de rester circonspect à l'écoute d'une émission TV qui aurait tendance à jouer sur l'interprétation d'évènement. Et ceci exige une véritable ascèse personnelle.
- Etre en contact avec soi et ses sensations internes, voire même formuler à son client ce qui émerge sur le plan du ressenti, et instantanément voir le client entrer dans une autorisation qu'il se donne de poser son propre "fardeau". Lui offrir ainsi la paix et la sécurité en lâchant le contrôle sur les outils.
- Produire de l'empathie, authentique et sincère, en donnant des éléments de montée en culture sur la communication ou la façon de gérer ses propres émotions, voire sur des éléments plus techniques comme des rappels de concepts ou des définitions plus techniques,
- Redéfinir peut être les modalités de la relation pour rétablir totalement l'Okness.

### *3. La position dite "Méta"*

Cette posture du coach prend appui sur une position Méta, c'est-à-dire une capacité à communiquer sur la façon dont on communique, sur ce qui se passe dans la relation de travail à 2, avec son client (ou avec un groupe).

Il s'agit, en continu, de faire l'aller et retour entre la position d'acteur directe de la relation et d'observateur (sur le fonds et la forme) de 2 personnes en train d'échanger. Ce qui est une ambiguïté très lourde à assumer et pourtant incontournable.

Cette qualité pour un coach, celle de cette écoute intérieure en "aller et retour", est très exigeante et oblige à une ascèse puissante quand il s'agit d'être à l'écoute de la vision de son client et que le partage à 2 ait lieu.

En effet pour que la compréhension de l'autre se produise il devient nécessaire de mettre de côté sa propre perception (idem pour l'autre) et de croire dans l'authenticité et la logique de cet autre.

Cette qualité de Métacommunication peut être illustrée par l'image de la toupie capable de tout voir et en même temps de ne rien faire, en étant simplement dans une qualité d'être.

#### *4. Les incidences de cette position Méta*

Plus qu'une méthode, c'est un véritable état d'esprit et une autre manière "d'être avec les autres" (JJ Wittezeale – IGB Liège).

La position Méta est une posture qui ouvre sur le partage et la coopération entre les personnes, non remplaçable par un compromis dans la recherche d'un accord sur une perception.

Le travail interindividuel d'un coach avec son client est orienté vers un partage sincère et authentique, réciproque, gage de progression du client dans la résolution de son problème. Ces échanges sensibles se font, exprimés par le coach, comme une invite à son client de donner davantage de "profondeur" à là où il en est. Le moment n'est pas défini, le coach pilote l'entretien en intelligence de situation.

Il en va de même pour un responsable d'entreprise dans le développement d'une vision avec ses collaborateurs qui n'a de sens que si elle est partagée, et davantage encore si celui-ci souhaite mettre en œuvre une Intelligence Collective dans son organisation.

Ainsi un manager, dans ses réunions d'équipe, pourra t'il donner une place à des feed back de fin pour chaque membre, ou bien interpellé chacun sur sa vision des options opérationnelles ou des prises de décision.

Enfin il est possible de dire que chaque acte de management posé par un manager (régulation d'équipe, résolution de conflit, prise décision, délégation,...) l'oblige à faire référence à la Métacommunication. Et peu de responsables l'ont intégrée car vue comme l'acquisition rigoureuse d'un modèle de vie.

Notre expérience de praticien du Coaching montre à quel point il ne peut y avoir de progression dans l'accompagnement d'un client, d'une équipe, d'une organisation, sans utilisation première et continue de la Métacommunication.

Elle montre également le degré de souffrance et de blocage de nos clients qui n'ont pas accès à cette éthique du changement.

#### *5. La spécificité de l'enseignement CT*

On peut considérer la Métacommunication comme le premier "outil de travail" du coach.

Les formations données en entreprise sont positionnées sur des thèmes précis et l'entraînement à une position Méta est d'un degré d'abstraction supérieur à toutes les formations à la communication.

Dans la formation CT, cette position est permanente et transversale à tout le cursus d'apprentissage et conditionne l'ensemble de l'acquisition des outils et des méthodologies. Elle est une composante irréductible du développement identitaire des coachs, il est impensable d'en faire l'économie.

*Ce concept trouve sa place et son efficacité à plusieurs endroits :*

- Dans le cursus de formation pour intégrer les concepts et les méthodologies du Coaching. La recherche d'un alignement entre mes valeurs, mon ressenti, mon lâcher prise et mon positionnement de coach sera la flexibilité attendue en continu.
- L'entraînement se fait sous l'œil attentif de l'enseignant, lors d'aquariums devant le groupe, lors de séance de supervision également devant le groupe (supervision directe, ou en cascade) ou encore lors des séances en groupe de pairs ou les observateurs testeront la 3eme position pour mieux la pratiquer dans un Coaching.
- En séances de thérapie ou les prises de conscience s'expriment par la parole à partir de cette capacité du client à faire des allers et retours du "cœur et de la tête " sur un sujet particulier.
- Dans le passage de la certification ou le candidat puissant dans sa logique de travail sera celui qui montrera cette qualité d'empathie et de rencontre avec soi même.

*L'impact de cet apprentissage peut se situer à 3 niveaux :*

1. Un nouveau contour de **l'Identité Professionnelle** par une façon d'être, une ouverture à la relation interindividuelle et de groupe, une capacité à développer davantage de stratégie dans la résolution de problèmes,
2. Un positionnement dans la vie (**Identité Personnelle**) qui ouvre le champ de tous les possibles : sagesse, estime de soi, ouverture du cœur, alignement personnel sur ses valeurs, sens donné à sa vie, sa mission personnelle.
3. Une capacité facilitée à intégrer les **impacts d'une complexité** toujours plus présente dans la vie des organisations, à déployer une vision plus systémique, avec de prise de hauteur sur le fonctionnement des organisations ou des sous ensembles organisationnels.

Dans la panoplie des concepts CT la Métacommunication est associée étroitement à tous les concepts dont l'efficacité n'a de valeur qu'au travers de l'excellence de la pratique de la méta position et dont les plus importants sont :

- Les zones d'intervention,
- Le développement du Sens (Colonne vertébrale, Niveaux de réalités)
- Le management du chaos
- Les stades de développement des équipes,
- Ect..

Sa pratique a donc un effet positif sur la professionnalisation du métier de coach, et son apprentissage demande néanmoins de la rigueur, de la continuité et surtout un lâcher prise personnel. Ceci passe par l'acquisition d'une bonne sécurité ontologique, une estime de soi construite vers du positif, des valeurs telles que : respect de soi et des autres, autonomie et coopération et un amour inconditionnel des autres et de la vie. C'est une question de temps !

La formation CT a posé comme concept fondateur la Métacommunication dont l'apprentissage par les managers correspond au saut culturel majeur qu'ils doivent opérer.

Elle donne au coach formé l'opportunité d'allier un développement professionnel et un développement personnel dans une posture d'alignement intérieur en conformité avec qui il est, avec ses valeurs et ses croyances, ouvrant sur une capacité à faire des choix de vie.

L'entraînement à la position Méta donne une vision nouvelle à sa mission personnelle dans le monde du travail et donc à son identité. Elle active une cohérence de ses valeurs et des comportements afférents, sans oublier le sens donné à la vie.

C'est enfin, un excellent outil de modélisation de la créativité personnelle.

## ***6 – Bibliographie***

- **WITTEZEALE Jean Jacques**, L'homme relationnel, Edt Seuil – Couleur Psy
- **d'ANSEMBOURG Thomas**, Cessez d'être gentil soyez vrai : être avec les autres en restant soi même
- **FAURE JPhilippe / GIRARDET Céline**, L'empathie, le pouvoir de l'accueil (Au cœur de la CNV), Edt Jouvence
- **CHEVALIER Christine**, Faire face aux émotions, Edt Interéditions
- **ROZENBERG Marshall**, Les mots sont des fenêtres, Edt La découverte
- **REICH Wilhem**, Ecoute, petit homme, Edt Poche
- **ROGERS Carl**, L'écoute centrée sur la personne
- **DILTS Robert**, Des outils pour l'avenir, Edt La Méridienne
- **RUIZ Miguel**, Les 4 accords toltèques– Edt Jouvence

- **Osho**, Etre en pleine conscience– Edt Jouvence
- **LENHARDT Vincent**, Responsables porteurs de sens - cf La Métacommunication – Edt INSEP
- **BATESON Gregory**, Vers une écologie de l'esprit
- **WATZLAWICK Paul**, Une logique de la communication, Edt Poche