



COACHING DE SOI

Manuel de sagesse professionnelle

Thierry **Chavel**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

- ▶ Comment réinvestir la conscience professionnelle au-delà d'une posture cynique ?
- ▶ Comment transcender l'action individuelle en une aventure riche de sens ?
- ▶ Comment lâcher prise sur les obstacles chimériques à l'épanouissement de soi ?

Devant la crise de représentation qui touche le monde du travail, chacun éprouve aujourd'hui sa vulnérabilité. Ayant épuisé toutes les recettes de motivation et tous les dopants narcissiques, nous voici seuls face à nous-mêmes, avec la responsabilité de réinventer des carrières professionnelles en panne d'essence. Et si la clef de la réussite consistait à s'abandonner à sa propre fragilité humaine ?

À contre-courant des modes managériales, le *coaching de soi* révèle un secret de l'autorité : c'est en prenant soin de soi que l'on peut mieux accompagner les autres. Ni recettes tout-terrain ni leçons de morale, ce manuel de sagesse professionnelle rend accessibles à tous les praticiens de l'entreprise les 9 étapes pour épanouir sa puissance. Illustré de nombreux exemples tirés de situations vécues d'accompagnement, le livre est enrichi de 25 exercices pratiques.



Professeur associé à l'Université de Paris 2, **Thierry Chavel** est coach de dirigeant au sein d'Alter & Coach. Il est co-responsable du Master 2 Coaching au CFFOP (Paris 2) et enseigne à HEC. *Coaching de soi* est son sixième ouvrage.

Coaching de soi

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Du même auteur, chez le même éditeur :

Le Grand Livre du coaching, avec Frank Bournois et Alain Filleron, 2008
Le Coaching du dirigeant, 2007

Du même auteur aux Éditions Demos :

Profession coach, 2003
Le Coaching démystifié, 2001
La Conduite humaine du changement, 2000



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54624-8

Thierry Chavel

Coaching de soi

Manuel de sagesse professionnelle

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction	
L'imparfait du subjectif	1
Chapitre 1	
Apprendre à s'intérioriser	5
1. Apprendre à s'écouter	6
2. Cultiver sa cohérence intérieure	20
3. Prendre soin de soi, c'est prendre soin des autres	29
Chapitre 2	
Faire vœu de simplicité	41
1. Le coaching, simple comme bonjour	42
2. Oser perdre connaissance	57
3. Travailler à l'essentiel	68
Chapitre 3	
Reconnaître son enfant intérieur	81
1. L'enfance de l'art : renouer avec l'enfant que l'on a été	82
2. Épanouir sa vie adulte en laissant vivre son enfant intérieur	95
3. Travailler au service des enfants à venir	105
Chapitre 4	
Accepter ses quatre vérités	117
1. S'inscrire dans une histoire	118
2. Petits secrets, grands tabous : ce que le coach ne vous dit pas	129
3. Itinéraire conseillé pour se rendre à l'évidence	141

Chapitre 5

Apprendre à échouer	153
1. Icare ou Prométhée, échapper à un choix amer	153
2. Donner un statut à son chagrin	164
3. Sortir des conduites à risques	175

Chapitre 6

Transmettre un capital symbolique	187
1. Tout fait sens, tout me fait signe	187
2. Cultiver des rituels sacrés	200
3. Que transmettre de la vie professionnelle ?	210

Chapitre 7

Masculin-féminin : s'assumer sans dualité	225
1. Sortir de l'indifférence des genres	225
2. Réhabiliter la puissance du féminin	238
3. Rebâtir la responsabilité du masculin	248

Chapitre 8

Pratiquer le mimétisme compassionnel	261
1. Adopter une intention bienveillante	261
2. Découvrir les bienfaits du mimétisme	273
3. Que faire de son amour-propre ?	285

Chapitre 9

<i>Amor fati</i>, rendre grâce à ce qui nous transcende	297
1. Être responsable, c'est avoir du répondant	298
2. Agir pour que le mouvement du vivant opère	308
3. Accomplir sa vocation professionnelle	316

Conclusion

Le retour de la vocation professionnelle	329
---	-----

Table des exercices	333
----------------------------------	-----

Bibliographie	335
----------------------------	-----

Index	343
--------------------	-----

L'imparfait du subjectif

Le coaching est la réponse à une question qui n'est pas posée. Tandis que l'humanisme instrumental prône le tout-coaching, l'accompagnement individuel en entreprise n'est pas au-dessus de tout soupçon. Ni consultant personnel ni thérapeute du travail, le coach est un drôle de paroissien, ministre officiant d'un nouveau culte du leadership, avec beaucoup de croyants et peu de pratiquants. On serait bien tenté de jeter le bébé coaching avec l'eau du bain utilitariste. Prenons le problème à l'envers : pourquoi y a-t-il des coaches plutôt que rien du tout ? La performance professionnelle que le coaching prétend développer individuellement est un paradigme insuffisant, alors que les traditions dans lesquelles nos pratiques s'enracinent sont à la fois sérieuses et accessibles. Mon expérience de coach de dirigeants m'incite à partager ici un chemin à la fois simple et mystérieux vers le plus juste de soi-même, baptisé « coaching de soi ». Ce livre est né d'un credo et d'une observation : chacun peut réussir en restant humain. L'intention de ce livre est double : vulgariser cette approche du coaching de soi, et témoigner de ce qui marche et ne marche pas dans l'accompagnement professionnel. Qu'est-ce que le coaching de soi, au juste ?

L'insuffisant souci de soi

Les sagesse antiques, notamment stoïciennes, ajoutaient au « gnôthi seauton », le fameux « connais-toi toi-même » inscrit au fronton du temple d'Apollon à Delphes, « epimeleia heautou », le souci de soi-même que Michel Foucault a récemment exhumé. Il renvoie au besoin d'intériorité dans une époque où le monde extérieur semble de plus en plus chaotique, et fait le lien entre la connaissance du macrocosme (sciences dures, conquête du monde) et le soin du microcosme (gnose, développement personnel). Mais le travail sur soi n'est pas qu'intellectuel et mental, il suppose une *reflectio* qui mobilise aussi le corps, le cœur et l'esprit. Ce développement immatériel de l'être, ignoré de la plupart des écoles de philosophie pratique en Occident, est au centre du coaching de soi. En entreprise, le moment est venu aujourd'hui de rouvrir ce chapitre de la présence à soi, de l'ouverture du cœur et de l'exploration des ombres sans lesquelles la lumière n'existe pas.

Hélas, le souci de soi consiste souvent en un repli sur soi, voire de l'égoïsme. Le coaching de soi, quant à lui, part du *self*, notre centre de gravité phénoménologique, et non de notre ego soucieux d'image et de pouvoir. Il porte la promesse d'un leadership humble, puissant et animé par quelque chose de plus sacré que soi. Cet ouvrage est une invitation à la subjectivité retrouvée, autour d'une dynamique « métamoderne » qui est en train de révolutionner l'action publique et la performance privée : agir sur soi, c'est changer le monde.

L'individualisme finissant de notre époque est hanté par la question de l'autre. Alors, pourquoi privilégier le coaching de soi par rapport au coaching des autres ? Plutôt que l'« alter-égoïsme » d'une moralisation des comportements pleine de bons sentiments et un peu condescendante, je crois que le chemin vers autrui passe d'abord par soi, et par cette autre partie de soi que certains appellent le « féminin intérieur » : nos peurs, nos émotions, nos intuitions subtiles. Toutes les disciplines de l'être qui inspirent le coaching de soi supposent un temps soustrait au monde pour faire un retour à soi, dompter sa

ménagerie intérieure et apprendre à s'aimer inconditionnellement. Ce livre propose de s'exercer à cela, pour mieux apprivoiser ce que nous nommons « les autres », miroir d'une même humanité. Chaque chapitre peut se lire comme un des neuf arcanes majeurs de cette aventure vers soi et vers autrui : l'intériorité, la simplicité, l'enfant intérieur, la vérité, l'échec, la transmission, la polarité masculin/féminin, la compassion, et enfin la puissance.

Le coaching fait de la vie professionnelle notre théâtre d'expérimentation de la matière. Il n'est pas toujours aisé de s'incarner dans des rôles de leadership, avec des figures imposées en termes d'organisation et de logique économique. La réussite professionnelle est-elle compatible avec une éthique personnelle ? Y a-t-il une voie pour être leader sans renier son âme ? Peut-on s'accomplir en trouvant un sens à son action ?

La puissance des failles

L'ambition n'exclut pas l'humilité. Non seulement la fragilité en entreprise n'est pas un handicap, mais elle est une condition nécessaire du succès. Le doute et la conscience de ses propres limites sont au cœur de l'épanouissement personnel et professionnel. En acceptant nos failles, nous nous révélons de bien meilleurs collègues, managers ou experts. Le coaching de soi est une initiation à la puissance immatérielle qui transcende notre action. Derrière l'autorité, la responsabilité, l'influence ou la confiance, il y a un acte de foi que le coaching fait émerger : devenir compositeur et interprète de sa vie – en renonçant à en être l'auteur. Car notre destin professionnel est gouverné par des forces qui échappent à notre volonté individuelle, qu'il s'agit de mieux percevoir et d'honorer en cultivant le registre symbolique de notre action : rites et cérémonies, pressentiments et augures, mythes et légendes, tabous et objets sacrés nous accompagnent au quotidien, pour peu que l'on s'y arrête. Comment rapatrier ces instruments du sens dans la rationalité de l'action économique ? L'essentiel est de disposer d'une boussole efficace dans la forêt des signes qui

nous environne. *Le Coaching de soi* raconte l'histoire de cadres d'entreprise dont l'aventure professionnelle ne doit rien au hasard. Certains ont invoqué leur ange gardien ou suivi leur bonne étoile, d'autres ont découvert le récit dont ils sont le héros, d'autres encore ont rencontré leur feu sacré, s'y sont brûlés parfois. Les exercices pratiques qui parcourent ce livre et la bibliographie classée en fin d'ouvrage nous entraînent à la rencontre de ces trésors du développement personnel et professionnel qui font grandir.

Remerciements

Je crois que l'on écrit toujours d'abord pour soi, pour pouvoir nommer ce qui nous occupe et passer à autre chose. Destiné à tous les praticiens de l'entreprise – managers, DRH ou consultants –, ce livre ne prétend pas convaincre ou démontrer. Fervent maïeuticien, je ne suis prosélyte que du refus de tout prosélytisme. *Le Coaching de soi* signale une pratique de réenchantement du monde subjectif qui résiste à l'épreuve de la réalité professionnelle. Au fond, le coaching n'est peut-être rien qu'une histoire d'amour. Le procédé peut sembler factice, il est sincère : je tiens à dire ici ma gratitude à toutes les personnes que j'ai le privilège d'accompagner dans leur coaching de soi, chez Alter & Coach, à Paris II ou à HEC ; elles sont les vrais auteurs des pages qui suivent, alors je les leur rends avec émotion. Je remercie également mes compagnons de route qui m'inspirent souvent, tout particulièrement Véronique, Paule, Bernadette, Guillaume, Stéphane et Benoît, et pardon à ceux que je ne cite pas. Je reconnais bien volontiers tout ce que ce livre doit à mes enfants : vous êtes de merveilleux coachs pour moi. Enfin je salue affectueusement Sophie avec qui je partage ce qui m'est essentiel dans la vie. Je dédie ce livre à mon père.

Apprendre à s'intérioriser

Dans les canons du management, quoi de plus scandaleux que l'intériorité ? L'entreprise occidentale est gouvernée par l'action visible et tangible. Trois cents ans d'utilitarisme ont façonné un modèle d'action tourné exclusivement vers le résultat, valorisant un leader centré sur l'action démonstrative. Dans un registre où domine la rationalité instrumentale, les faits ne suffisent pas, c'est leur mise en exergue qui fait loi ; avec comme corollaire un idéal de leader extraverti, si possible charismatique et communicant.

Or, les héros sont fatigués : les professionnels stars se démodent vite et les managers narcissiques vivent la fragilité d'un rôle professionnel fondé sur les mirages de la réussite extérieure. Pour durer et s'aventurer sur un chemin professionnel moins accidenté, nous avons à opérer une conversion vers l'intérieur. Ce mouvement ne va pourtant pas de soi. L'intime fait peur, siège de nos inconforts, de nos peurs et de nos zones d'ombre. Pour apprendre à m'intérioriser, je dois rééduquer ma conception de moi et du monde contre les préjugés sur l'égoïsme de l'introspection : d'abord, apprendre à m'écouter ; ensuite, cultiver ma cohérence intérieure, avant de prendre soin des autres en prenant soin de moi.

1. Apprendre à s'écouter

Partons d'un constat inconfortable pour notre ego : nous sommes sourds à nous-mêmes. Portés à analyser et à raisonner objectivement, nous en oublions de prendre la précaution d'exister. Je suis, donc je pense – et non l'inverse. Plus nous sommes éduqués, cultivés et instruits, et plus nous nous décentrons hélas de cette expérience ontologique d'être vivants. Une dérive tragique du coaching consiste même « à se prendre pour nos pensées », à créer une réalité par la seule force de nos représentations. C'est efficace en effet, mais cela nous coupe encore plus de ce qui nous relie au monde, au plus près de nos cinq sens.

Reconnaître et accepter

Comment redevenir sensible en entreprise ? Un jour, j'ai accompagné un jeune manager brillant, affecté d'une cécité de naissance, qui travaillait dans un groupe audiovisuel à l'intégration d'une politique de la diversité dans l'offre TV. C'était une situation très ironique et vaguement drôle en apparence. Sauf qu'il faisait l'expérience quotidienne du politiquement correct, de la frilosité de sa direction générale envers tout engagement citoyen et de l'ostracisme subtil de la bonne conscience de ses collègues. J'ai compris que le handicap était du côté des normes managériales, jamais du côté de l'expérience sensible, de l'apprentissage des codes et de la construction d'une légitimité singulière.

La vraie expérience professionnelle est phénoménologique : je ne peux ni expliquer ni comprendre « objectivement » une situation sans écouter, au plus près de mon expérience vécue, ce qu'elle me dit de moi-même.

En premier lieu, je peux renoncer à cette connaissance factuelle, à cette pensée agissante pour commencer par **écouter mon silence ou mon agitation intérieure**. Cela suppose d'aller plus lentement que d'habitude, de prêter attention aux détails

de mon contexte de travail, aux signaux faibles de mon entourage et aux microperceptions physiques et mentales que cela suscite en moi.

Vous trouvez cela difficile ? Moi aussi. Et dans cette difficulté à se poser pour écouter le mouvement intérieur de la vie, nous commençons à nous rencontrer. Je suis toujours amusé de voir à quel point les dirigeants attentifs au contenu de leur propos en début de coaching en oublient d'observer ce qui se passe en eux : les lapsus, les actes manqués, les non-dits et les presque dits, les manifestations du langage corporel trahissent souvent qu'ils ne sont pas à l'écoute de ce qu'ils racontent. Plus je parle, plus c'est moi que je cherche à rassurer avec mes mots. Mes clients les plus bavards sont souvent ceux qui ont le plus de choses délicates à taire, qu'ils noient sous le flot rassurant des mots futiles. Je le leur dis doucement, ils sourient en général, bien conscients de ce jeu de dupes, et on peut alors commencer à s'entendre.

Avant de me lancer dans une péroraison savante, avec arguments, convictions et moult démonstrations, je peux prendre cinq secondes pour m'interroger : qu'est-ce qui se passe en moi, en ce moment ? Quelle partie de moi s'exprime, et quelle partie se tait ? Qu'est-ce qui se joue pour moi, à un niveau plus intime, pour que j'y mette tant d'enjeu ?

Cela s'entraîne aisément, notamment avec des techniques de respiration. C'est un peu comme une apnée du cerveau, que la respiration peut à nouveau oxygéner. En outre, en posant une intention avant de prendre la parole (et de la rendre), je garde les idées claires et suis moins pollué par des pensées parasites qui m'assaillent. Un des critères d'avancée d'un coaching est l'attention que la personne développe aux détails, aux précautions oratoires, et aux rituels d'accueil et de prise de congé, de plus en plus importants à mesure que la relation se densifie. L'autre jour, mon client arrive en retard, à bout de souffle. Il refuse un café, et je le vois traverser le couloir menant à la salle d'attente à grandes enjambées. À peine assis, il me décrit scrupuleusement et sans s'interrompre les onze points qui

l'amènent ce jour. J'ai l'impression de courir derrière le Chat botté. Nous avons d'abord longuement échangé sur un douzième point : comment se ménager des sas de décompression ?

En deuxième lieu, il s'agit pour nous d'**écouter avec tout notre corps**, et pas seulement avec notre canal auditif : cela s'apparente essentiellement à de l'auscultation savante, tandis que l'écoute holistique n'interprète rien. Elle écoute simplement. La pensée professionnelle, abstraite et nourrie de néologismes, peine à s'incarner. Parfois, quand des clients me parlent, j'ai la sensation qu'ils ne sont pas là, que c'est juste l'hologramme de leur mental qui est en face de moi. Redescendre dans des ressentis concrets, poser ses pieds sur le sol et s'asseoir en conscience que l'on est assis n'est pas si naturel. Cultiver la conscience de l'instant présent est même au cœur de certaines pratiques bouddhistes, qui pourraient être un préambule rituel avant toute réunion de travail.

Au cœur de la tourmente boursière en 2009, je me souviens d'une séance de coaching avec un client banquier d'affaires qui avait exceptionnellement laissé allumé son téléphone à messagerie instantanée. À le voir jeter un œil furtif toutes les minutes sur son écran, j'imaginai la tenue d'une cellule de crise ou une interruption imminente pour se consacrer à un dossier brûlant. En fait, il suivait le cours du CAC 40 en temps « réel » ! Ce geste réflexe n'avait aucun sens, sinon d'attester son état d'inquiétude. En l'invitant à se regarder faire, et à saisir l'absurdité de la scène, nous avons pu parler du vrai sujet qui l'habitait : que faire quand je ne contrôle plus rien ?

Écouter l'endroit d'où je m'exprime demande une gymnastique intérieure. Comme un ordinateur dont le processeur central effectuerait des tâches de fond en permanence, notre mémoire vive n'est guère disponible aux autres événements (échauffement du disque dur, attaque de virus, message urgent). En consommant de la CPU, la somme de nos pensées ralentit nos décisions, nécessitant le recours à des processus stéréotypés pseudo-rationnels et désincarnés. L'expression « prendre du recul » est assez inappropriée, tant nous sommes

déjà absents à nous-mêmes dans ce déni de soi. Lorsque j'ai le sentiment de répéter les mêmes scénarios, c'est souvent parce que je suis sourd aux signes avant-coureurs des mêmes conditions d'échec. La programmation neuro-linguistique (PNL), la Gestalt et toute psychothérapie sérieuse ancrent notre parole et notre écoute dans un présent non advenu pour sortir de ces routines calamiteuses.

Une vigilance à ma météorologie intérieure est un bon préalable avant de rejouer de plus ou moins mauvaises scènes. Une directrice de la stratégie dans l'industrie démarrait chaque séquence par un check-up intégral des principaux sujets de sa vie, professionnelle, amoureuse, familiale, personnelle, etc. Passé ce bulletin de santé, nous savions l'un et l'autre que l'enjeu n'était pas dans le résumé des épisodes précédents – qui aiguisait, certes, ma curiosité –, mais dans le seul point commun entre tous ces récits : l'unité de son regard, à ce moment précis, sur toutes ces situations de vie. Tantôt belliqueuse, tantôt victimisée, tantôt comédienne, tantôt réellement touchée, ma cliente m'inspirait toujours une intuition synthétique sur son état général face à des événements particuliers ; elle résolvait aussitôt ces derniers avec cette clé de lecture sur sa caméra subjective.

En troisième lieu, cette caméra subjective a pour finalité de **reconnaître et accepter** ce qui est là. Entre s'agiter et s'assagir, il s'agit d'agir. L'action professionnelle est comme un mouvement centrifuge, parfois brownien, qui nous éloigne de notre centre de gravité. Le travail peut même s'envisager comme un divertissement pascalien, où nous sommes souvent coupés de nous-mêmes et de notre environnement perceptif immédiat. L'agenda, comme son nom l'indique, se conjugue au gérondif, pas au présent. Dans le culte de l'impermanence que nous vouons à l'action, les nouvelles technologies forgent une utopie d'abolition du temps et de l'espace. Lire mes e-mails tout en ayant une conversation par messagerie instantanée et en écoutant une réunion plénière est désormais possible. En étant virtuellement partout, je suis effectivement nulle part. Un client dirigeant d'une entreprise de construction s'amusait à dissuader les jeunes managers ambitieux désirant des postes à

responsabilité pour avoir plus de liberté ; selon lui, plus on exerce de responsabilités, plus on est pris dans des nœuds de contraintes. Ce fut un beau sujet de recadrage de sa représentation du leadership, autour de la notion de devoir et de risque... Au demeurant, combien d'entre nous sont agis par leur agenda, grisés par le sentiment d'importance que donnent des journées pleines, ivres des sollicitations aux quatre coins du monde ? Ce miroir aux alouettes de l'omniprésence est une subtile aliénation à soi, et donc à tout le sens qui m'entourne ici, maintenant. Avant de changer une situation vécue, j'ai rendez-vous avec cette réalité à laquelle je résiste, et qui me pose deux questions simples : que puis-je reconnaître dans la situation présente ? Qu'ai-je à accepter dans ce qui se joue là ?

Il y a quelques années, dans mon séminaire de HEC, je me souviens d'une étudiante sud-africaine mal à l'aise quant à son orientation de carrière après le MBA ; n'ayant ni envie de retourner dans le conseil en stratégie ni de donner suite aux propositions de poste en banque d'affaires, elle se sentait dans un faisceau de choix par défaut. Plus le temps passait, plus le diplôme lui semblait vain, et sa culpabilité grandissait de ne pas vouloir interrompre cette parenthèse d'apprentissage. Avant de mettre fin à cet état d'instabilité, nous prîmes le temps d'interroger cet inconfort actuel : de quel autre choix était-il l'écho ? Quelle question plus sourde et plus intime lui évitait-il de se poser ? Quel était le bénéfice pour elle de cette indécision ? Comme souvent, derrière cette agitation mentale surgit une question fondamentale de son devenir de femme active, entravée par la croyance qu'elle ne pouvait concilier vie de famille et vie professionnelle. L'hésitation professionnelle dissimulait un profond désir de maternité qu'elle ne se donnait pas l'autorisation de réaliser jusqu'ici. Face à ce « *big cake* » personnel, elle fut soulagée de pouvoir nommer et accepter l'utilité de sa situation professionnelle présente.

Identifier ses aspirations profondes

Le présent est fertile de toutes les clés pour avancer, du moment que je m'y attarde. En entreprise, le déni de soi prend souvent la forme d'un interdit émotionnel. Pour la plupart des responsables formés à l'aune des sciences de gestion, ressentir des émotions est incongru, voire handicapant dans son travail. Comment apprivoiser ses réactions émotionnelles ?

Le continent émotionnel est aussi vaste que méconnu. Ce n'est pas tant d'intelligence émotionnelle que d'exploration patiente et attentive de ses territoires intimes qu'il s'agit. On ne gère pas ses émotions, on les identifie, on les décode et on vit avec. Les soi-disant animaux à sang-froid en entreprise sont parfois de grands brûlés du contact humain et des affectifs qui s'ignorent. Un dirigeant des télécommunications, connu pour ses répliques cinglantes et imprévisibles, me confessa un jour qu'accepter d'être un manager affectif, capable d'aimer ses collaborateurs, fut la plus grande découverte de son coaching.

Certaines thérapies brèves ont théorisé cinq émotions primordiales – la peur, la joie, la tristesse, la colère et la honte ; ce sont autant de portes qui ouvrent vers des ressentis plus complexes, parfois mêlés et plus ou moins familiers. La communication non violente (CNV¹) est un outil efficace pour commencer à accueillir la diversité de nos émotions : me reconnaître comme étant parcouru d'émotions clairement identifiées et accepter qu'elles soient contradictoires est une précaution utile avant d'entrer en relation avec autrui. En général, les dirigeants que je rencontre ont verrouillé leur continent émotionnel par une clé unique : la peur de perdre le contrôle sur leur existence. Certains sont passés maîtres en « *répression des affects* » comme dit Norbert Elias à propos du processus de civilisation moderne. Convaincus d'être ce qu'ils pensent, ils ont assigné leur corps à résidence. Rien ne circule plus de vivant entre la

1. Voir bibliographie en fin d'ouvrage.

tête et les tripes. « *No hard feeling, no feeling at all* », pourrait-on dire. Et vous, êtes-vous en conscience de vos émotions à l'instant où vous lisez ces lignes ?

Or, les émotions sont un sésame magique, qui nous ouvre à la fois la voie vers le corps et l'âme.

Le corps est ce par quoi je peux m'incarner dans ma vie, *a fortiori* dans mes rôles professionnels. D'ailleurs, je préfère parler de « corps » que de « comportement » en matière de coaching, pour éviter l'enfermement behavioriste. Aucun coaching n'est strictement comportemental, ou alors c'est une triste mécanique du vivant dont seul le coach est dupe. En psychologie humaniste, nos émotions donnent accès à nos besoins, eux aussi plus variés qu'il y paraît. Je suis frappé de constater combien d'accompagnements de dirigeants consistent à « *passer de la vie à la super-vie* », pour reprendre l'expression heureuse de Théodore Monod. Tant que je suis dans le fonctionnement réflexe ou la fuite d'une situation douloureuse, je n'ai guère de questions à me poser. Mais lorsque j'ai atteint mon objectif initial de sécurité matérielle ou de réalisation sociale, comment réinvestir un projet de vie ?

Expérimenter la panne d'essence est parfois salutaire pour faire autorité, c'est-à-dire grandir à partir de soi. Un banquier avait connu plusieurs plateaux d'inactivité, consacrés à voyager, à se cultiver en jouant les mécènes, à investir dans des projets hédonistes farfelus, à s'adonner au conseil en stratégie. Une fois l'école buissonnière pleinement éprouvée, il se trouva face à son besoin de bâtir quelque chose de plus pérenne. Une deuxième étape de sa vie professionnelle comme patron de banque d'investissement lui fit goûter le pouvoir en pleine surchauffe boursière des années 2000. Lorsqu'il fut lâché par son conseil d'administration, la fête s'arrêta brusquement. Le moteur du business financier mondial était cassé, mais c'était de bon augure pour son développement professionnel : mis en quarantaine, à tous points de vue, comme un tyran grec en

exil, il eut l'opportunité de rester en retrait pour réinventer le métier avec une conscience élargie de la cité et de l'économie réelle. Les blessures de son ego furent son salut.

Accepter la diversité des émotions qui nous parcourent suppose un entraînement. On peut imaginer comment Noé dut apprivoiser la ménagerie de son arche intérieure. Le zoomorphisme du portrait chinois est un détour ludique pour identifier les émotions associées à nos animaux totémiques. J'ai connu des directeurs commerciaux oscillant entre le grizzli et le nounours, des directeurs financiers tantôt loups et tantôt agneaux, des DRH saint-bernard déguisés en renards... Plutôt que de lutter contre mes émotions, leur donner le droit de cité est le plus sûr moyen qu'elles ne me submergent pas.

Vivre en bonne intelligence avec soi consiste à laisser leur place à tous les registres émotionnels de la vie. Un client directeur général réunissait son comité de direction pour élaborer une stratégie commune face à la crise économique de son secteur, alors qu'il était en plein désarroi dans sa vie privée. Il ne put prendre la parole autrement qu'en s'effondrant en larmes. Le sanglot était profond, impérieux et incommunicable. Ce fut un acte inaugural fort pour les membres de cette équipe de direction qui découvraient la fragilité et le courage de leur patron, acte donnant à chacun d'eux la permission d'en faire autant. La confiance qui en résulta fut un ciment collectif inouï pour affronter la crise. La tempête extérieure n'était rien à côté des tourbillons intérieurs partagés désormais par chacun.

Au-delà des besoins vitaux qu'elles dévoilent, nos émotions ne sont pas qu'une manifestation physique, elles nous renvoient aussi à nos aspirations profondes : l'hypothèse du coaching de soi est que je suis la personne la mieux placée à tout instant pour me reconnaître et m'accepter. Souvent, les dirigeants sont leur pire ennemi en étant plus sévères que quiconque avec eux-mêmes. Si l'ambition est le siège de l'ego, l'aspiration renvoie à soi. L'un nous parle de manque à gagner, l'autre est un appel d'être. L'émotion immédiate nous fait contacter ce qui

nous enthousiasme et nous révolte, ce qui nous inspire et nous désarme, ce qui nous exalte et nous désespère. J'encourage souvent mes clients à laisser flotter des questions majeures de leur vie, en les laissant irrésolues et en attendant qu'elles se résolvent d'elles-mêmes. Ceux qui pratiquent l'hypnose ericksonienne connaissent bien ce processus d'abandon de la volonté. Je crois que tout coaching conduit à se poser des questions éthiques et métaphysiques essentielles. Si le « soi » dont il s'agit ici nous relie au « tout » originel, alors le coaching est une expérience vocationnelle, bien au-delà des objectifs professionnels affichés (cf. chapitre 9).

Derrière un enjeu professionnel point toujours une aspiration personnelle plus grande. Dès lors, le meilleur des plans d'action est de ne rien faire, et laisser émerger un rapport à soi plus large. Les émotions inscrivent dans le corps une géographie des désirs, des regrets et des aspirations qui ne demandent qu'à exister, sans l'autosabotage de nos pensées limitantes. Un client senior, hanté par la question de la transmission de ses valeurs et de son expérience, se heurtait à chaque séance à la question de son intolérance, qui le mettait très en colère contre lui-même, car il s'auto-dévalorisait d'en être toujours au même point dans sa relation aux autres. Sa colère lui parlait d'un sentiment d'imposture, vieux complexe d'autodidacte qu'il tentait de corriger par une posture de *condottiere* un peu donneuse de leçons, qui rencontrait évidemment peu de succès. Plus il luttait contre ses défauts de jeunesse, plus il touchait les limites de son leadership. En faisant de la colère son alliée, il cessa de reprocher aux autres sa propre singularité ; l'expérience de la limite était ce qu'il avait peut-être de plus utile à transmettre à ses salariés.

Devenir aimable

Et si la grande énigme du deuxième temps du décalogue était dans la difficulté à s'aimer soi-même, davantage encore qu'à aimer son prochain ? Nous savons gratifier notre ego de

satisfactions narcissiques, toute la pensée occidentale est peut-être bâtie sur cette illusion-là. Mais savons-nous aimer notre être dans sa totalité, sans jugement ni retenue ?

La confiance en soi n'est rien d'autre que cette acceptation inconditionnelle de soi ; de mon point de vue, c'est aussi la chose la moins partagée des équipes dirigeantes, cherchant à compenser par des gratifications extérieures ce défaut d'amour-propre intime. La proposition de Socrate d'accoucher les esprits recèle une idée extraordinairement subversive pour la formation des adultes : on se développe de l'intérieur, et non de l'extérieur. Comment retrouver le lien avec ce potentiel personnel ?

Être présent à soi conduit à s'aimer bien, en s'accommodant des diverses facettes de sa personnalité. Cela ne va pas de soi d'être en paix avec soi. Pour s'apprécier sans orgueil, il faut se fréquenter soi-même longtemps. C'est pourquoi je crois que la meilleure formation au coaching est le développement personnel du coach, seul face à lui-même grâce au miroir réfléchissant de ses thérapies successives. Plus j'explore mes espaces intérieurs, mes ombres comme mes trésors, et plus je peux rejoindre autrui. Le coaching est un chemin vers autrui qui passe d'abord par soi. Nous verrons au chapitre 5 qu'il nécessite de revisiter nos souffrances intérieures, sans quoi celles des autres nous sont strictement étrangères.

Je me souviens d'un client chez qui je percevais en début de chaque séance une tristesse abyssale, comme s'il vivait jusqu'ici sa vie à côté de lui-même. Je l'imaginai sans doute plus dépressif qu'il ne l'était en réalité ; sa demande était d'être plus performant dans ses relations commerciales, mais son besoin affirmé était de trouver sa voie professionnelle. Après plusieurs *insights* et exercices en état amplifié de conscience, il me fit la remarque suivante : « *Certes, je me connais de plus en plus, mais ce n'est pas pour autant que je m'aime plus.* » Je lui répondis avec émotion que c'était précisément dans cet état qu'il pouvait renoncer à ne compter que sur lui pour se rendre

aimable (ou pas). En détaillant ce ressenti de désamour-propre, il commençait à éprouver ce qui le rapprochait le plus des autres, une « communauté d'état inaccompli ».

Formuler la difficulté à s'aimer soi-même, c'est déjà s'aimer un peu. À cet endroit précis, j'accepte inconditionnellement mes imperfections. L'hyperexigence est un frein moteur tellement répandu dans le leadership d'entreprise que l'on ne perçoit même plus son tribut en termes de vide intérieur.

La plupart des outils de développement des compétences entretiennent un système de déresponsabilisation de nos talents propres : par les 360°, *assessments centers* et autres grilles d'évaluation de potentiel, nous confions les clés de notre réussite au regard des autres. Or, l'impact sans intention claire est une comédie de manipulation relationnelle. Les dirigeants que je rencontre ont presque toujours besoin de s'affranchir du conformisme managérial pour retrouver leur propre style. Nous verrons au chapitre 4 que la vérité n'est pas un vain mot en matière de développement personnel. Face à la standardisation des comportements d'entreprise, il n'est pas simple de s'affranchir du regard des autres. Les femmes en entreprise me semblent plus sensibles à la comparaison que leurs homologues masculins. Plutôt que de trancher des dialectiques plaire/déplaire ou conforme/non conforme, le coaching de soi nous invite à prendre prétexte des attentes de la hiérarchie pour aller plus loin dans la connaissance de nos émotions, de nos besoins et de nos aspirations.

La directrice financière de la filiale d'un groupe pharmaceutique conduisait la cession de l'entreprise à un fonds d'investissement international. Loyale et engagée, son coaching avait pour but de l'assouplir dans son impact auprès de ses pairs. À chaque séance, si ses comportements s'adoucissaient en effet, elle paraissait de plus en plus affectée par la violence de son contexte organisationnel : plus elle cherchait à faire bonne figure, plus son système de valeurs était ébranlé. Lorsqu'elle décida que le stress qu'elle subissait était intenable, elle put se détacher de l'impératif de performance qu'elle s'imposait. Peu

à peu, prenant confiance en soi indépendamment des événements externes, elle se fixa des limites concrètes et un projet personnel indépendamment du devenir de sa firme.

Quand je me protège du regard des autres, je respecte qui je suis. L'envahissement du désir d'autrui suppose une mise à distance qui n'est pas toujours politiquement correcte. Se soustraire au jugement d'autrui peut sembler contradictoire avec l'exemplarité et l'engagement qui exposent les actes aux yeux de tous, notamment de la hiérarchie et des ressources humaines. Savoir s'intérioriser consiste aussi à assumer de tenir un cap en se faisant confiance, quitte à renvoyer en boomerang les projections d'autrui.

Suite au coaching de son patron, une jeune DRH m'était adressée pour un coaching soi-disant « comportemental » : le point d'entrée, peu commun, était qu'il la trouvait « agaçante ». Ancienne sportive de haut niveau et passée par le marketing grande consommation, elle était trop parisienne aux yeux de cet industriel plus politique qu'entrepreneur. Le coaching de son patron ayant montré ses limites, l'enjeu était pour elle de comprendre ce dernier, d'en tirer un enseignement personnel. Son accompagnement ne tarda pas à mettre en lumière que son esprit de compétition générait, ici et ailleurs, admiration et jalousie. Comment être un bon professionnel sans faire de l'ombre à son patron ? Quel statut donner aux critiques d'un patron dont on ne reconnaît pas l'autorité ? Comment rester fidèle à soi sans provoquer un rejet de son environnement ? À la fin de l'accompagnement, la DRH était reconnaissante à son patron de l'avoir fait progresser en humilité et en compassion, sans doute malgré lui ; quant à lui, il prit conscience de sa peur d'être médiocre et de la charge affective qu'il mettait lui-même dans la relation avec sa DRH...

S'aimer sans haïr les autres est une gageure dans des entreprises gouvernées par la concurrence et les jeux de pouvoir. Devenir aimable à ses propres yeux passe par la « *fin de la plainte* », comme dit François Roustang. Ni victime ni sauveur, on devient témoin bienveillant d'un système d'interactions où l'on

est partie prenante. Quand on pratique le coaching de soi, l'apitoiement sur son propre sort est prohibé. Un des grands malentendus autour du développement personnel consiste à croire qu'être égocentrique est un prérequis. C'est plutôt pour en finir avec l'ego qui prétend changer le monde que l'on entreprend de changer sa représentation du monde en thérapie et en coaching. La transformation intérieure demande du courage, certainement plus que la plainte ou la revendication à l'égard du monde extérieur. Toutes les théories sur le changement, au premier chef l'École de Palo Alto, attestent cela. Quand je m'écoute, deux questions surgissent :

- Quel bénéfice ai-je à ce que la situation ne change pas ? (Sinon, je l'aurais déjà fait.)
- Quel est mon objectif face à cette situation ? (Question joker du coach, efficace à coup sûr.)

Ce n'est pas évident de s'écouter profondément sans s'apitoyer sur soi. Le faire sans nier sa souffrance et sans culpabiliser est tout un apprentissage, nous le verrons au chapitre 5. Tant que je m'imagine que la solution est à l'extérieur de moi, je ne veux pas vraiment mettre un terme à la situation de conflit ou d'inconfort que je vis. Après quelques années comme consultant en stratégie, un jeune ingénieur X-Télécom était responsable d'un projet transversal stratégique chez un opérateur téléphonique. Au gré des réorganisations successives, son périmètre se réduisit et il se retrouva dans ce qu'il est convenu d'appeler un « placard ». Passé le sentiment d'injustice, il vit ce qu'il avait à apprendre de cette épreuve : réfractaire à la constitution d'un réseau, volontiers arrogant par l'intelligence analytique, managant par l'expertise et dans l'ombre, ce *no man's land* professionnel avait le mérite de le mettre seul face à lui-même. Il prit conscience à la fois de son passé refoulé d'alexithymique (sans contact avec ses émotions) et de son besoin de sens dans sa vie professionnelle, au lieu de se laisser griser par la facilité d'une trajectoire opportuniste et ascendante dans l'entreprise.

Passer d'un mouvement centrifuge, aussi grisant et valorisant soit-il, à un mouvement centripète est le sens du coaching de soi. Que faire lorsque je me sens en contradiction dans ma vie ?

Exercice n° 1 : Respirer à l'intérieur de moi

Asseyez-vous confortablement dans une pièce où personne n'est susceptible de vous déranger. Posez les deux pieds à plat sur le sol. À chaque inspiration, vous sentez l'air qui entre dans vos poumons et irrigue tout votre corps ; et à chaque expiration, vous relâchez toutes vos microtensions physiques. Entre un inspire et un expire, faites une courte pause, suspendue dans ce plein d'air, et posez une intention simple, par exemple : « Quand j'inspire, je prends de l'énergie positive du monde extérieur, quand j'expire je donne de l'énergie positive du monde intérieur. »

Que puis-je dire de mon état intérieur ?

.....
.....

Que me dit ma voix intérieure à cet instant ?

.....
.....

Compte tenu de cet état intérieur, que vais-je faire de différent aujourd'hui ?

.....
.....

2. Cultiver sa cohérence intérieure

Où réside l'intégrité personnelle ?

Le coaching de soi procède d'une verticalisation de l'être, entre mes aspirations immatérielles et mes besoins matériels. Cet alignement intérieur de mes valeurs, mes comportements et mes émotions est une composante essentielle du coaching.

À force de fréquenter des dirigeants, confrères et compagnons de fortune dans ce chemin vers soi et vers les autres, j'en oublie que cet alignement intérieur ne va pas de soi. Combien de personnes autour de moi dissocient – croient-elles – leur vie privée de leur vie au travail, sacrifiant l'une au profit de l'autre ? Combien de mes amis adoptent une posture cynique face au management plutôt que d'affronter leur peur et leur manque de confiance ? Combien de mes confrères oublient que nous faisons ce métier non parce que nous sommes des modèles de sagesse professionnelle, mais précisément parce que nous sommes encore plus inadaptés que nos clients au monde du travail et que nous avons renoncé avant eux à faire le grand écart éthique ? Sincèrement, si j'étais en paix avec mon ego, je n'aurais pas besoin de sensibiliser autrui aux dangers du sien !

L'intégrisme n'est pas loin de la recherche de l'intégrité. L'essentiel ici est de se mettre en mouvement, de faire le premier pas et de poser l'intention de sa cohérence intérieure. Quand je commence à me soucier de moi, 50 % du chemin est en fait déjà accompli. Parfois, le coaching n'est que la conclusion portée avec un regard extérieur sur une conversion intérieure presque aboutie. Je me souviens d'un client directeur marketing dans une maison d'édition en conflit ouvert avec son patron, après dix ans d'une relation filiale très fusionnelle pour tous les deux. Sa demande latente de coaching était de trouver la force de s'en aller, sans haine ni ressentiment. Au bout de quatre séances, il était prêt à s'émanciper.

L'alignement vertical de soi consiste à rendre cohérents l'intention et l'impact, la parole et l'action, l'intérieur et l'extérieur. Ce

souci de cohérence repose sur une hypothèse : je suis performant dans ma vie professionnelle lorsque je suis centré dans ma vie.

D'une part, cela nous invite à **concilier des paradoxes**. Personne n'est conforme aux types de personnalités que l'on rencontre dans les profils de leadership utilisés en recrutement ou en gestion des compétences. J'ai accompagné un consultant en stratégie obnubilé par le score obtenu dans son évaluation trimestrielle sur la variable « empathie », car sa promotion au grade d'associé en dépendait. L'ennui, c'est que cela ne le rendait pas du tout empathique mais puéril et obsessionnel (mais il n'y a pas d'évaluation de ces compétences névrotiques dans ce cabinet de conseil) ! Le chemin de reconnaissance et d'acceptation dont procède, on l'a vu, le coaching de soi nous invite à mettre à distance l'injonction de l'organisation pour un bricolage intérieur. Nous verrons au chapitre suivant que le fait de laisser des questions en suspens est un instrument très efficace de changement.

L'un des exemples les plus courants dans ma pratique réside dans la question de la timidité : dans un référentiel managérial centré sur l'extériorité, les dirigeants introvertis se vivent parfois comme des handicapés sociaux qui s'efforcent de dissimuler ou de contraindre leur personnalité sous une assertivité factice (cf. chapitre 4). Or, on peut être à la fois confiant et impressionnable, ferme et secret, enthousiaste et timide selon les situations, les personnes et les paliers d'épanouissement personnel. Quand ces catégories toutes faites se dissolvent, des contradictions paralysantes deviennent des paradoxes qui nous libèrent du regard d'autrui et de nos propres introjections.

D'autre part, cette centration consiste à **travailler sur ses qualités** et non sur ses défauts. Cette démarche est orthogonale par rapport à nos systèmes d'éducation et d'apprentissage traditionnels. Être coach de soi, c'est procéder comme un jardinier qui passerait plus de temps à prendre soin des plantes qu'à arracher les mauvaises herbes. Bien souvent, l'entreprise est

perçue comme une maison de correction, et les formations managériales comme des stages de rééducation.

Si l'on fait l'hypothèse que j'en sais long sur moi-même et que je connais bien mes défauts, il est plus efficace de consacrer du temps à célébrer mes qualités, à construire et capitaliser dessus plutôt qu'à m'évertuer à me faire violence pour éradiquer des défauts. « *Qu'as-tu fait de tes talents ?* » Cette parabole de l'Évangile suggère une réflexion utile dans la vie professionnelle :

- Quelles sont les qualités intrinsèques que je me reconnais volontiers ?
- Qu'ai-je fait aujourd'hui pour faire croître mes qualités ?
- Quel est le trésor caché derrière chacun de mes défauts ?

Rejetant tout dolorisme, le coaching de soi consiste à regarder nos points faibles comme les ombres de nos points forts, et à rapatrier ces derniers dans notre vie active. Si je n'en fais rien, ils dépériront. Je me souviens d'un client avec un tel degré d'exigence sur lui-même qu'il occultait toutes ses avancées personnelles en se fixant de nouveaux défis, toujours plus difficiles. Il en résultait un pessimisme farouche dans toute sa vie professionnelle. Je lui fis choisir un carnet vierge, avec comme objectif d'y noter, jour après jour, toutes les sources de joie et de satisfaction personnelle. Qui mieux que lui pouvait valoriser ses succès, noter ses propres triomphes au quotidien ? Après quelques semaines d'effort, le carnet se remplit vite et contribua à changer son regard.

Assumer ses propres atouts est une façon de se prendre en main. S'agit-il de renarcissiser son ego ? Je n'en suis pas sûr. Il s'agit de s'aimer inconditionnellement, non de se juger. Le déni d'amour-propre procède d'un ego très rusé, car il faut beaucoup d'orgueil pour se croire humble. La magie du travail sur nos qualités est qu'il corrige par ricochet nos défauts : en coaching, tout frein est un accélérateur mal placé. Et si les premières qualités de toute personne en cheminement intérieur étaient dans l'application, la persévérance et l'effort ?

Exercice n° 2 : Le carnet des trophées

Rappelez-vous un de vos succès incontestables, professionnel ou non.

À l'époque, qu'avais-je pensé, dit ou fait vis-à-vis de moi-même de déterminant ?

.....
.....

Comment pourrais-je retrouver ce même état d'esprit face à mes enjeux actuels ?

.....
.....

Que puis-je faire concrètement pour garder aujourd'hui présent à l'esprit ce succès majeur ?

.....
.....

Concilier libre arbitre et destin professionnel

Dans le travail, le fait de cultiver ma cohérence intérieure accroît-il l'harmonie avec les autres ? Il est de plus en plus difficile de se sentir relié aux autres : les équipes de travail sont éphémères, la confiance est souvent précaire et les promesses de carrière sont rarement tenues. Plus j'investis ma liberté intérieure, plus je me sens détaché des plans sur la comète de la gestion des carrières et des miroirs aux alouettes de la promotion des talents. Le risque est grand de se mobiliser sur des chimères. Comment se motiver ?

D'une part, le **non-vouloir** est une façon d'exercer son libre arbitre professionnel. De même que l'on peut pratiquer l'écoute flottante ou regarder un paysage dans sa globalité sans fixer

une partie, on est invité aujourd'hui à concilier notre libre arbitre et notre destin professionnel. La volonté toute-puissante qui siège dans l'ambition professionnelle est un piège ; certaines pratiques instrumentales se réclamant du coaching accréditent cette conception du contrôle de notre vie professionnelle. Plus dure sera la chute, est-on tenté de dire. En étant observateurs attentifs, témoins bienveillants en suspension de jugement des situations professionnelles que nous vivons, nous expérimentons une autre forme de présence à nos buts professionnels, sans tension excessive. Développer son acuité et sa lucidité ne s'accompagne pas nécessairement d'une action volontariste ou d'une résignation docile. L'entre-deux de la pleine acceptation de ce qui arrive, comme étant juste à chaque instant, est au cœur de cette pratique de soi.

Un client directeur des relations presse était désigné et choyé comme élément d'un vivier à hauts potentiels. Il n'en fallait pas plus pour gonfler son ego après une trajectoire sans faute en agence de publicité puis en entreprise. Mais quand il se projetait dans le poste de directeur de la communication qu'il convoitait, il éprouvait un sentiment ambivalent de peur et de désir. S'exercer à ne pas y penser, à y croire sans s'y croire, fut l'enjeu central de cet accompagnement visant à lui permettre de réguler de l'intérieur son thermostat de carrière.

D'autre part, **le but de mon but n'est pas que je l'atteigne**. Tout coach apprend que la fixation d'objectif est un instrument central de sa pratique. Certes, la question : « Quel est votre objectif ? » est un sésame efficace pour vectoriser le temps du coaching, et orienter l'échange dans un cadre pragmatique. Mais le mieux étant l'ennemi du bien, gardons-nous de surinvestir la notion d'objectif. Plus je me fixe d'ambitions, moins je suis disponible à mes aspirations. Que mon objectif se réalise concrètement, au final, a peu d'importance : c'est le chemin personnel que cet objectif m'aura permis de faire qui est primordial. L'objectif est comme l'échafaudage à l'intérieur duquel se construit la maison. Il n'y a pas de petits et de grands projets, seulement un premier pas qui en appelle d'autres.

La succession de petits engagements quotidiens ne signifie pas que mon objectif de vie professionnel sera plus clair, mais elle me fait exercer ma responsabilité en voyant en toute occasion une épreuve pour me mettre en cohérence avec moi-même. Si je ne tiens pas ma résolution de sport hebdomadaire, ou si je ne réalise pas mon rêve d'écrire le livre qui me tient à cœur, cela m'aura fait éprouver la volupté de la tentative, la difficulté de l'inabouti et la confrontation avec mes autolimitations. En cela, j'ai élargi mon champ de conscience professionnelle, j'ai plus de contact avec ma réalité profonde, avec mes espoirs, mes doutes, mes regrets ô combien utiles.

Enfin, le destin professionnel surgit dans cette **attention détachée** à ce qui m'arrive, dans ce passage de l'événement à l'avènement dont parlent Derrida et Habermas à propos du 11-Septembre. Avant d'agir, nous pouvons prendre quelques secondes pour lire ce qui nous est donné de vivre à tout moment. Chaque problème extérieur n'est, pour moi, que le reflet d'un mouvement intérieur.

Avec quelle épreuve initiatique ai-je rendez-vous ? Et si la problématique que je cherche à résoudre n'était là que pour m'enseigner quelque chose ? Comment voir dans mon tracasserie une énigme strictement à mon service ? Comment puis-je agir en ayant de la gratitude pour le problème se présentant sur ma route ?

Un dirigeant de banque universelle me contacta un jour sous les auspices suivants : après vingt ans d'une trajectoire ascendante, il dirigeait toute l'activité européenne. Solide et expérimenté, il n'avait peur que de s'ennuyer. Or, la crise financière s'insinua dans son quotidien, avec son lot de tensions, de contraction de l'activité et inéluctablement de restructuration en perspective. Il eut le pressentiment que cette crise lui intimait l'ordre de faire le point sur son propre objectif professionnel. La remise en question du modèle de croissance de sa banque était peut-être une invitation à remettre en cause son propre modèle de développement professionnel. Il se rendait compte qu'il fonctionnait depuis de longues années comme un automate du

succès, mais sans moteur profond. À la crise extérieure correspondait une interrogation intérieure qu'il ne voulait pas esquiver.

Trouver le sens au quotidien

La quête de sens est à la mode. Or, tant que l'on recherche un sens à l'aventure professionnelle à l'extérieur de soi – collègues, clients, attributs du poste même –, on s'éloigne de son centre de gravité. Le sens de l'action professionnelle procède de l'intérieur vers l'extérieur : par mon regard, j'induis un sens et je coconstruis ma réalité professionnelle à tout moment. En clair, le travail n'a pas de sens unique, mais je peux trouver le sens qu'il revêt pour moi, dans mon histoire personnelle. Plus gnostique que constructiviste, cette perspective voit dans le monde du travail un univers constellé de signes à mon propre service, à tout instant, pour peu que je m'y attarde.

Pour commencer, rien n'arrive par hasard dans un parcours professionnel. Rompant avec l'opportunisme de carrière, tous les choix que j'ai faits ou subis ont un sens caché, et attestent des épreuves que j'ai franchies parfois sans le savoir : occasion de rencontres et de défis personnels, toute expérience professionnelle est porteuse d'un message quant à mes talents et mes besoins. Une carrière n'est pas un chemin rationnel, elle n'en demeure pas moins un moment de vérité parcouru par un fil rouge à découvrir : qu'ont en commun tous les environnements professionnels que j'ai connus ? Quel est le scénario qui se rejoue souvent dans mes rapports hiérarchiques ? Quels furent mes plus grandes satisfactions et mes plus grands désarroi professionnels à ce jour ? Un client patron de trois activités très hétérogènes d'équipement et de service industriels peinait à s'affirmer dans son rôle de manager ; ingénieur des Arts et Métiers peu confiant dans son leadership, il passait pour effacé auprès de ses équipes. Mal à l'aise dans sa vie de famille, il se dévalorisait lui-même à force de candeur et de peur d'échouer. Au fil des séquences de coaching, il revisita les moments clés de son parcours professionnel, découvrant des fondations solides dans son argile intérieure : sédentaire

aimant voyager, homme de concorde sachant identifier ce qui le mettait en péril, il put investir peu à peu le sens de son aventure professionnelle, et notamment assumer ses désirs propres plutôt que de poursuivre le plaisir immédiat, en se conformant aux attentes d'autrui.

Le quotidien agit comme révélateur des pépites de sens que nous portons en nous. Les synchronicités de la vie sont des clés magiques pour avancer dans la quête de sens intérieure. Dans mon expérience personnelle et professionnelle, tout me fait signe et tout me fait sens : les bribes d'une chanson entendue dans la rue, un titre de journal entr'aperçu dans un café, une enseigne ou une publicité qui attrape mon regard particulièrement ce matin, une émotion suscitée par un visage ou par une scène que j'ai croisée sur ma route – tout cela m'est précieux pour collecter le puzzle de ma journée de travail. En tant que coach, je m'amuse des synchronicités magiques entre tous les clients que je rencontre dans une même journée, réunis par le « hasard » de mon agenda : les thèmes se font écho, comme les énergies mobilisées et les fragments mystérieux de ma propre histoire qu'ils convoquent. Sans chercher à comprendre ni à interpréter, je cultive l'attention vive à ce que me dit mon quotidien des actes que j'ai à poser pour avancer. Pour m'intérioriser pleinement, je dispose ici d'un baromètre de ma fatigue professionnelle : ma faculté à garder l'hémisphère droit du cerveau en éveil, pour saisir ces mille coïncidences qui sont des clins d'œil du destin.

Je me souviens d'une séance de supervision avec une coach de dirigeants très talentueuse, qui était embarrassée par l'attitude d'un de ses clients. Dirigeant d'un groupe industriel, il semblait rechercher un registre de séduction et esquivait toutes ses tentatives de cadrer la relation sur son développement professionnel. *« Il parle de choses et d'autres, ça lui passe le temps, tout en me disant "vous m'apportez beaucoup". Je trouve ça très décevant, et j'ai un peu l'impression de ne pas remplir le contrat vis-à-vis de l'entreprise. »* Ma cliente, très attentive aux autres, se rendait compte qu'elle avait du mal à garder sa bienveillance dans ses feed-back. Or, son client portait le