

LE MÉTIER DE COACH À LA LUMIÈRE DE L'INTELLIGENCE DE SOI®

Pierre Cauvin & Geneviève Cailloux

L'Intelligence de Soi, qui marie l'approche typologique et le Dialogue Intérieur est plus qu'une méthode ou une technique ; elle est un regard sur nous et sur le monde, une manière de sentir, de comprendre et d'agir. À ce titre elle permet de regarder le métier de coach sous un angle bien spécifique en se posant la vraie question "Qui parle ?" tant chez le coach et chez son coaché.

L'idée maîtresse de l'Intelligence de Soi est en effet de reconnaître les voix qui s'expriment spontanément en nous, en sorte de prendre la décision à partir du Moi Conscient ; en d'autres termes, de commencer, avant de passer à l'action, par embrasser les opposés qui se manifestent à chaque instant et dont chacun voudrait tirer la couverture à lui.

Exercer le métier de coach à la lumière de l'Intelligence de Soi requiert donc de prendre du recul pour coacher à partir du Moi Conscient, d'être capable de tenir la tension entre les différentes paires d'opposés qui se manifestent le plus fréquemment. Si la question peut se poser à tous moments, il est bénéfique de le faire notamment aux différentes étapes ou temps forts du processus de coaching. Nous en distinguons 6, suivant en cela les nombreux ouvrages sur la question :

1. L'analyse de la demande
2. L'établissement du contrat
3. La détermination de l'objectif
4. Le diagnostic initial
5. La posture du coach
6. La relation entre le coach et le coaché

En énumérant ces éléments clés nous ne prétendons nullement faire une théorie générale du coaching – simplement utiliser des repères pratiques assez communément admis. En ce qui concerne une 7^{ème} étape d'évaluation, elle peut être abordée de façon très exactement similaire à la première. Précisons donc à présent notre question de base à chacune de ces phases.

1. L'ANALYSE DE LA DEMANDE

La question "Qui parle ?" devient ici "Qui parle chez qui ?".

Plusieurs personnes peuvent en effet exprimer une demande de coaching. Les trois plus fréquentes sont : l'intéressé lui-même, son supérieur hiérarchique, un responsable RH. Parfois il n'y en a qu'un, parfois les trois sont présents. En ce cas, ils peuvent parler d'une même voix, ou formuler des points de vue divergents. Le travail du consultant sera alors d'aider les différents demandeurs à se parler en vue d'arriver à un objectif commun. Nous ne le traiterons pas ici.

En termes d'Intelligence de Soi, la question se pose aussi, et peut-être surtout, à l'intérieur de chacun des demandeurs. Quelle voix, quelle Sous-Personnalité est demandeur du coaching ? Y en a-t-il une qui résiste ? Par exemple :

- chez le supérieur qui suggère un coaching à son subordonné, est-ce :
 - un sauveur qui vole au secours d'une personne en difficulté ?
 - un "aquoiboniste" qui cherche à se débarrasser du problème ?
 - un "persécuteur" qui reporte toute la responsabilité sur sa victime ?
- chez le responsable RH :
 - est-ce aussi un sauveur ?
 - ou un expérimentateur seulement intéressé par une nouvelle méthode ?

Se poser la question en ces termes va plus loin que la recherche de motivations, car elle élargit le champ du questionnement :

- elle insère la démarche dans un ensemble de comportements, de convictions, de croyances qui va au delà de la question conjoncturelle du coaching. Si le "sauveur" par exemple est à l'origine de la demande chez l'un des protagonistes, il a derrière lui une histoire de sauvetages, réussis ou ratés, des attentes, des besoins plus ou moins satisfaits. Tout cela vient surcharger la demande coaching de significations qui n'ont pas toujours un lien direct avec elle, la "surdéterminer".
- elle amène à se poser nécessairement la question du pôle opposé. Car pour une voix qui s'exprime en faveur du coaching, il y en a sûrement une autre qui n'en a pas envie, ou qui émet des réserves. Cette voix ne dit rien pour l'instant. Mais il est plus que probable qu'elle se manifesterait tôt ou tard. Autant lui donner la parole préventivement pour entendre ses réticences.

2. L'ÉTABLISSEMENT DU CONTRAT

L'établissement du contrat soulève différentes questions : durée, fréquence des séances, lieu, honoraires du coach etc. Notre propos ici n'est pas de traiter le contenu mais fidèle à la démarche de poser la question : "Qui chez le coach établit le contrat ?".

Différentes Sous-Personnalités peuvent être à l'œuvre, à travers lesquelles il conviendra de faire émerger le Moi Conscient, seul bon rédacteur du contrat. Mais de façon générale, deux paires de fonctions opposées – telles qu'elles sont définies dans l'approche typologique - seront particulièrement sollicitées :

➤ le couple Sensation introvertie – Intuition extravertie

Pour beaucoup de coachs dont le type psychologique est majoritairement Intuition et plus particulièrement Intuition extravertie, les éléments concrets du contrat (honoraires, modalités de paiement, déroulement de l'intervention, programme détaillé) risquent souvent d'être négligés. Mais pour beaucoup de leurs clients, les termes sont souvent perçus comme trop vagues ou trop généraux : "Que fera-t-on exactement ?" est une demande fréquente. Il convient alors pour le consultant d'intégrer davantage le pôle qu'il a tendance à oublier et de trouver un juste équilibre entre conception et formalisation.

Pour autant, il ne s'agit pas de virer à l'excès contraire, ce qui pourrait être aisément le cas des types Sensation introvertie. Un contrat de coach n'est pas un document de 50 articles prévoyant tout – ce qui serait un frein à l'évolution du client et limiterait l'action du consultant.

➤ le couple Pensée extravertie – Sentiment (introverti ou extraverti)

Ce couple d'opposés est particulièrement utile pour aider le coach à fixer ses honoraires, question à laquelle chacun doit trouver sa réponse personnelle, non seulement en recueillant les informations pertinentes (situation du marché local, nature du client, expertise du coach...) mais aussi en opérant à partir du Moi Conscient.

Il n'est souvent pas facile de s'estimer soi-même à son juste prix et de "vendre" ce prix à son client. Cette difficulté est encore plus grande pour les types Sentiment (surtout introverti). On constate par exemple qu'à qualification égale, les types Sentiment sont payés 20% moins cher que les types Pensée, particulièrement Pensée extravertie.

Il sera donc particulièrement utile aux consultants de type Sentiment de faire appel à leur Pensée pour prendre le recul nécessaire, procéder à une évaluation objective, faire preuve d'assertivité dans l'énoncé de leurs tarifs.

En sens contraire, d'ailleurs, il pourra être utile à certaines personnes de type Pensée de faire preuve de souplesse et de ne pas se réfugier derrière des barèmes rigides.

Cette problématique est fondamentale dans le métier de coach. Elle soulève la question de l'estime de soi, de ce que chacun estime valoir, de ce qu'il apporte à son client. Elle soulève aussi la question de la prise en compte des situations individuelles, de la rémunération des services aux personnes en difficultés. Les principes sont relativement simples sur le papier ; la pratique exige une réflexion constante et un travail permanent pour conforter le Moi Conscient en ce domaine. Le temps investi évitera les retours de bâton sous forme de frustration, de colère de s'être "fait avoir" ou de culpabilité d'avoir été trop gourmand.

3. LA DÉTERMINATION DE L'OBJECTIF

Les remarques précédentes s'appliquent aussi au repérage de l'objectif, élément essentiel du contrat. Ajoutons quelques remarques spécifiques.

Les objectifs peuvent être vus côté client et côté consultant.

Côté client, il s'agit de résoudre la problématique à laquelle il est confronté, par exemple : difficultés relationnelles, changement de style de leadership, prise d'un nouveau poste. C'est ce qui figure dans le contrat.

Côté consultant, l'objectif est d'aider le client à atteindre le sien. Dans notre démarche, nous pouvons préciser davantage : le seul et unique objectif du consultant est d'aider son client à développer le Moi Conscient approprié à la situation dans laquelle il se trouve. Pour forcer un peu le trait : l'objectif du client lui appartient ; ce n'est pas l'objectif du consultant, ce qui veut dire que le consultant n'a pas d'input sur le contenu, qu'il n'a pas à y intervenir. Son seul travail est d'aider le client à faire émerger la ressource interne qui viendra équilibrer les ressources existantes pour faire émerger le Moi Conscient, qui, lui, trouvera la solution.

Cela donne un cap très clair pour le travail de coaching : les chemins peuvent être tortueux et difficiles, le but est toujours le même. Aider le client à repérer les opposés pour faire émerger le Moi Conscient.

Si c'est bien cela qui se produit au cours du coaching, les conséquences pour les objectifs du client sont importantes : non seulement ceux-ci sont atteints mais ils changent, s'élargissent. La désidentification du Moi Opérationnel et l'apparition du Moi Conscient se répercutent en d'autres domaines que celui du travail initial.

4. LE DIAGNOSTIC INITIAL

Diagnostic est le terme couramment employé dans les manuels de coaching. Nous parlerions plus volontiers de repérage psychique, le mot diagnostic connotant un savoir clinique du praticien sur le client.

De quoi s'agit-il ? D'aider le client à identifier ses modes de fonctionnement. Pour cela, la typologie jungienne est un instrument particulièrement utile et efficace car elle :

- concerne l'ensemble de la vie psychique, et donc tous les domaines d'application sans distinction entre professionnel et personnel
- se fonde sur le principe fondamental des polarités opposées, notamment si l'on utilise de façon privilégiée, les 8 fonctions psychiques
- permet d'établir le "fond de carte" de la psyché, sur lequel il sera possible au fur et à mesure du travail de situer, de façon plus ou moins précise, les stratégies d'adaptation mises en place.

Ce repérage de la psyché évoluera au fil du temps, la typologie s'enrichissant de l'identification des stratégies dominantes et non-intégrées, de la nature et des caractéristiques du Moi Opérationnel.

5. LA POSTURE DU COACH

Cette question est transversale et d'une certaine manière, toutes les autres peuvent s'y rapporter. C'est le coach qui est en charge du Moi Conscient, à commencer par le sien. Autrement dit, il doit embrasser les pôles opposés qui le constituent à un moment donné, dans une situation de coaching donnée, car c'est lui qui l'induit chez son client.

Cela passe essentiellement par la conscience active qu'il a des polarités présentes dès le début et tout au long de la séance de coaching. Chacun est différent ; nous avons cependant noté au cours des années de formation et de supervision un certain nombre de paires de Sous-Personnalités qui reviennent fréquemment. Parfois c'est un pôle, parfois c'est l'autre qui est dominant. Dans les deux cas, il importe de se désidentifier de ce pôle dominant pour que l'opposé puisse trouver sa place ainsi faire émerger le Moi Conscient.

Nous reprenons ici pour désigner ces Sous-Personnalités les termes qui sont utilisés au départ par les personnes concernées, y compris celles qui ont une connotation négative, comme le "nul". Précisons qu'aucune partie n'est "nulle" (ou égoïste, ou flemmarde etc.) en tant que telle ; il y a une partie de soi qu'une autre partie juge nulle, et qui le paraît d'autant plus qu'on ne lui donne pas la parole puisqu'elle est censée être nulle. Au cours du travail, on s'aperçoit que la partie dite nulle ne l'est que par rapport aux critères du Moi Opérationnel et qu'elle a sa propre contribution.

➤ **le nul et le tout puissant**

Agnès, coach interne dans une grande société, a été longtemps handicapée par son sentiment de nullité. À chaque séance une petite voix lui susurrait "C'est vraiment nul ce que tu fais" et elle perdait toute confiance en ses capacités – par ailleurs très grandes. Jusqu'au jour où elle a reconnu l'existence de cette partie "nulle" d'elle-même. Au lieu de chercher à s'en débarrasser, elle l'a appelée "Albert", ce qu'elle trouvait nul comme prénom. L'ayant nommé ainsi, elle mettait du même coup Albert à distance. À chaque séance, elle asseyait Albert à côté d'elle ; si elle disait ou faisait quelque chose de nul, ce n'était pas un problème majeur. C'est tout ce qu'on pouvait attendre d'Albert le nul ; mais Agnès, elle, était capable de reprendre les choses en mains. Albert, ce n'était pas elle ! Jusqu'au jour où progressivement elle a réalisé qu'Albert était une partie plus distancée du résultat que sa manière habituelle de faire, capable de prendre du recul sans se précipiter dans l'action, et qu'il était de ce fait extrêmement bénéfique.

En revanche, d'autres consultants peuvent manquer d'un Albert dans leur vie. Albert est très utile pour dégonfler les ego surdéveloppés. Le sentiment de toute puissance, de "faire de la magie" a en effet besoin d'un contrepoids, sans quoi le coach vire au gourou.

➤ **le sauveur et l'indifférent**

Le sauveur est assez fréquent dans notre profession ; nous avons bien pour mission d'aider les personnes. Une dose de sauveur est utile ; mais la difficulté est que le sauveur, comme au demeurant toute Sous-Personnalité primaire, a une fâcheuse tendance à devenir hégémonique, à vouloir sauver le client à tout prix, voire contre son gré. Le sauveur est fréquent sur les coachs de type Sentiment extraverti ; il fait avec cette partie d'eux une alliance naturelle. Si le coach est identifié au sauveur, ce peut être une forme de pouvoir et le client se retrouve en dette.

Au sauveur de s'appliquer la fameuse phrase attribuée à Confucius : "Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson". Mais là aussi le sauveur peut se retourner en son contraire, pour signifier : "Fiche-moi la paix et trouve ton poisson tout seul !" ou "C'est ton problème".

➤ le donneur de solutions et le lys des champs

Le donneur de solutions, fréquent aussi chez les coachs, est la Sous-Personnalité qui aime donner des conseils et trouver des solutions pratiques, quitte à le faire à la place du client. Elle est particulièrement agacée par l'application du principe énoncé plus haut : "Le seul et unique objectif du consultant est d'aider son client à développer le Moi Conscient approprié à la situation dans laquelle il se trouve". Le donneur de conseils a envie que son client reparte avec un plan d'action. Cela peut être utile, ce n'est pas l'essentiel. Si le client atteint le Moi Conscient, il trouvera les solutions. C'est son problème et il est compétent pour le résoudre dès lors que le consultant l'a aidé à mobiliser de façon équilibrée les ressources dont il a besoin. Céder à la tentation des solutions trop rapides, c'est aller dans le sens des pressions de la vie quotidienne et ne permet pas le recul nécessaire au Moi Conscient.

Les consultants de type Sensation introvertie/Pensée extravertie ont sûrement ressenti une pointe d'agacement en lisant ces lignes. Une voix en eux crie peut-être très fort : "Enfin, il faut bien un résultat. L'entreprise ne paie pas pour se faire plaisir, soyons réalistes (efficaces, pragmatiques)". C'est alors le bon moment de se demander quel est le Moi Opérationnel qui a tendance à être agacé et à prendre le devant de la scène.

Pour autant, il ne s'agit pas de laisser le pôle opposé prendre toute la place à son tour et de verser dans le "Yakafaukon" et "on s'en fiche". Ce n'est pas parce qu'il est dit dans l'Évangile "Observez les lys des champs : ils ne tissent ni ne filent et pourtant Salomon lui-même dans toute sa gloire n'a jamais été vêtu comme l'un d'eux" (Luc 12,27) que l'on est dispensé d'utiliser son métier à tisser.

6. LA RELATION COACH/COACHÉ

La relation entre le coach et son client est bien évidemment un élément essentiel du coaching. Le coaching n'existerait même pas si le coach et son client n'entraient en contact, d'une manière ou d'une autre. C'est dire si les sentiments qui vont alors nécessairement apparaître de l'un à l'autre ont une grande importance.

Dans le cadre d'une thérapie, on parle souvent de :

➤ **transfert :**

acte par lequel un sujet, au cours de la cure, reporte sur le psychanalyste soit une affection (*transfert positif*), soit une hostilité (*transfert négatif*) qu'il éprouvait primitivement, surtout dans l'enfance, pour une autre personne (père, mère, etc.)

➤ **contre-transfert :**

ensemble des réactions inconscientes de l'analyste à la personne de l'analysé et plus particulièrement au transfert de celui-ci ¹. Il peut être aussi positif ou négatif.

Ces processus ont été longuement étudiés ; ils sont même souvent l'élément essentiel de la cure analytique.

Dans le cadre d'un coaching, il nous semble intéressant de les aborder différemment, en portant moins l'attention sur ce qui se passe chez le coaché vis à vis du consultant que sur la relation entre les deux protagonistes, le coach et son client. Et si nous appliquons ici les principes de l'Intelligence de Soi, nous parlerons moins de la relation entre deux personnes que du Scénario Relationnel qui s'établit entre les différentes Sous-Personnalités, celles du coach et celles du client.

Quelles formes peuvent prendre les Scénarios Relationnels dans ce contexte particulier ?

¹ Définitions du Dictionnaire "Le Robert"

Le scénario positif

Généralement, la relation commence par un Scénario Relationnel positif. Si le client trouvait au premier coup d'œil son coach détestable, ou si celui-ci estimait qu'il n'avait aucune empathie possible pour le client potentiel, la relation de coaching ne démarrerait tout simplement pas. La plupart des entreprises offrent un choix de coachs aux membres de leur personnel qui souhaitent un coaching :

- soit le client potentiel reçoit une liste de plusieurs coachs dont il fait le tour
- soit on lui recommande un premier coach avec la possibilité d'en voir d'autres si le premier ne lui convient pas

Dans un Scénario Relationnel, il y a presque toujours un côté visible au premier abord mais il en existe un autre qui se laisse moins facilement cerner.

Ici la partie visible est l'aide que le client vient demander au coach. Comme le disait un jour un analyste à l'un de ses clients qui lui expliquait les innombrables raisons très rationnelles qui l'amenaient à entreprendre une analyse et qui avouait aussi peut-être une certaine difficulté personnelle : "Vous savez, personne ne vient me voir s'il n'a pas mal quelque part !".

Nous pouvons distinguer 4 pôles :

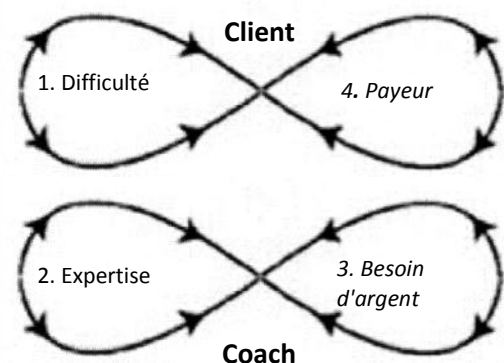
1. La difficulté du client, ce pourquoi il vient voir un coach, là où il se sent fragile.

2. L'expertise du consultant : sa capacité à aider le client à faire émerger le Moi Conscient, ce qu'il peut lui apporter

La partie moins immédiatement visible, mais tout aussi réelle, est ce en quoi le coach a besoin du client. Plusieurs cas sont possibles ; un scénario fréquent est le suivant.

3. Le coach gagne sa vie en pratiquant son métier. Comme tout le monde il a besoin d'argent. D'ailleurs, plus ce besoin est fort, plus la dépendance vis à vis du client est également forte

4. Le client est le payeur. Sa détresse est souvent telle qu'il n'a pas conscience de ce pouvoir mais il est bien réel. Le client fait vivre le coach



Ces scénarios type peuvent prendre diverses formes ; bien d'autres peuvent se former en fonction des Sous-Personnalités à l'œuvre chez le client et chez le coach.

Le scénario négatif

Tôt ou tard, un Scénario Relationnel risque de passer du positif au négatif. Dans le cas qui nous occupe, plusieurs raisons peuvent entraîner ce renversement :

- l'usure du temps. Les coachings ayant normalement une durée plus brève que les thérapies, cette raison est moins fréquente mais reste possible
- le coach a fait une erreur ; cela arrive, nul n'est parfait. Par exemple :
 - Il a fait une remarque, juste dans le fond mais inopportune ou maladroite dans la forme, ou vécue comme telle par le coaché
 - Il a interprété à tort, c'est à dire, livré à son client une explication inexacte.

- le client est confronté à une difficulté et cherche à y échapper ; il est alors plus facile d'accuser le coach pour s'en débarrasser. « Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage ! »²

Quel scénario peut alors se déclencher ?

1. Le client insatisfait se transforme en juge. Il peut dire clairement son insatisfaction, ce qui est la situation relativement la plus facile car la question est abordée clairement ; il peut l'exprimer indirectement par des retards aux séances, une rétention d'informations, une attitude peu coopérative ; il peut également annoncer que le coaching ne sert à rien et s'en aller.

Claude (45 ans) est cadre supérieure dans une entreprise industrielle. Elle s'ennuie dans son travail et cherche une nouvelle orientation, dans l'entreprise ou même en dehors. Les relations humaines la passionnent ; son père est lui-même thérapeute et a eu une grande influence sur elle. Elle suit une thérapie et veut travailler en coaching l'aspect professionnel de son évolution.

Les 5 premières séances se passent normalement ; elle identifie son type, en tire des conséquences pratiques pour son orientation ; elle évoque le Scénario Relationnel avec son mari, d'un type très différent. Tout a l'air de progresser quand, à la sixième séance, elle déclare qu'après un bon début de travail, elle a maintenant l'impression de patiner ; elle précise que ce n'est pas la première fois que celui arrive. De surcroît, son père à qui elle s'en remettait pour toute décision, vient de lui signifier qu'il ne voulait plus "s'occuper" d'elle.

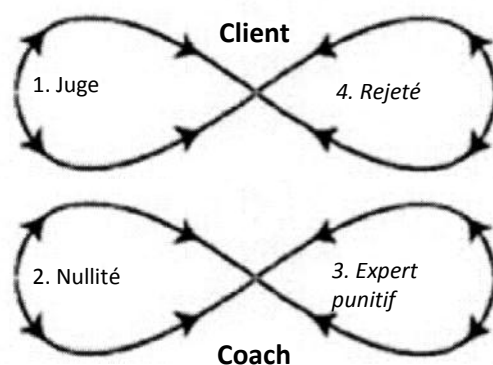
Bien que rendez-vous soit pris, Claude ne vient pas à la séance suivante. Elle signale simplement par téléphone qu'elle n'a plus le temps.

2. Selon la Sous-Personnalité à l'œuvre dans le scénario positif, la réaction du consultant pourra varier. Pour beaucoup, l'attitude du client les renverra à un sentiment d'impuissance ou d'incompétence. "Le nul" a encore frappé. "Ce que je fais a-t-il un sens ?" "Quelle erreur ai-je encore commise ?" À noter que dans cette dernière interrogation, c'est le mot "encore" qui trahit la Sous-Personnalité. Que le coach se demande s'il a commis une erreur relève de la plus saine déontologie ; la supervision sert notamment à aborder ce genre de questions. Mais le "encore" est de trop, comme si cela se produisait régulièrement, comme s'il ne s'agissait pas d'une erreur, un acte, mais d'une nullité fondamentale, un état récurrent.

Bien entendu, le Scénario Relationnel ne se termine pas là, une relation symétrique va se jouer. Les possibilités sont nombreuses !

3. Pour compenser son sentiment de nullité, le coach peut utiliser son expertise de façon punitive, "monter sur ses grands chevaux !" Il peut facilement "punir" son client en interprétant sa critique comme une résistance. Certes, cela peut être le cas. Mais le terme de résistance est bien souvent une étiquette qui attribue au client la responsabilité du blocage et permet au coach d'éluder son sentiment de malaise.

4. Dernière étape du scénario, le client se sent évidemment rejeté d'une manière ou d'une autre. Il est blâmé d'avoir osé s'exprimer, il n'est pas un "bon" client.



La relation de Moi(s) Conscients

En théorie et dans un monde parfait, la fin du Scénario Relationnel tel que décrit ci-dessus ne devrait pas se produire. C'est qu'en effet il appartient au coach de maintenir son propre Moi Conscient pour éviter de tomber dans le Scénario Relationnel, et, ce faisant d'aider le client à faire émerger le sien. En pratique, chacun fait de son mieux ! Comment donc le coach peut-il entraîner une relation de Moi Conscient à Moi Conscient ?

² Molière *Les femmes savantes* II,5

Première réponse

Au cours du coaching, le coach a pour tâche de fond permanente le souci de développer son propre Moi Conscient. C'est en quoi il est lui-même l'outil de l'intervention. D'où la nécessité du travail personnel.

Deuxième réponse

Le coach doit être conscient du Scénario Relationnel positif qui s'instaure, et ne peut pas ne pas s'instaurer, entre son client et lui. Cela ne veut pas dire qu'il en fait part à son client. Dans l'immense majorité des cas, ce serait totalement déplacé. Mais cela veut dire qu'il doit être très conscient des points d'ancrage du scénario : ce que le client recherche exactement en lui, en quoi le client le gratifie particulièrement. L'analyse du Scénario Relationnel doit être faite par le coach pour son propre usage de façon systématique, soit seul, soit avec le concours de son superviseur. L'aide du superviseur devient une obligation déontologique dès lors que le coach sent que le Scénario Relationnel peut prendre de l'ampleur (par attraction ou par répulsion). Cela évitera de tomber trop vite ou trop fortement dans le Scénario Relationnel négatif et permettra de maintenir la relation au niveau des Moi Conscients, en tout cas en ce qui concerne le coach.

Troisième réponse

Au moment où le Scénario Relationnel passe du positif au négatif, le coach doit redoubler de vigilance pour maintenir son Moi Conscient. Ce qui veut dire qu'il doit être très lucide sur la partie vulnérable qui est touchée en lui par la critique du client et sur la partie qui pourrait, s'il ne faisait rien, passer à la contre-attaque. Encore une fois ce travail se fait normalement en supervision. Doit-il se faire aussi avec le client ?

À la différence de certaines thérapies où le transfert est le sujet du travail, il ne nous semble en général pas nécessaire de procéder avec le client à une élucidation du Scénario Relationnel. Cela peut être utile dans certains cas ; il n'y a pas de règle absolue dans ce domaine. Mais dans le cadre de l'Intelligence de Soi, il existe une autre manière de procéder, plus légère et tout aussi efficace.

Lorsque le client manifeste sa désapprobation ou son insatisfaction, de manière plus ou moins directe, le coach peut très utilement demander à cette partie insatisfaite de s'exprimer, en pratiquant, comme avec toute Sous-Personnalité, la technique du déplacement. Voici par exemple ce que pourrait dire le coach à un client qui lui reproche de lui avoir fait une remarque blessante.

Je vois que ce que je viens de vous dire vous a blessé. Ce n'était certainement pas mon intention, mais il est clair qu'une partie de vous réagit vivement à ce que j'ai dit. J'aimerais mieux comprendre ce que cette voix reproche au coach et je serais heureux de l'entendre à ce sujet. Pourriez-vous vous déplacer et lui donner la parole ?

Notez la double séparation opérée par le coach :

- vis à vis du client : il y a une voix à l'intérieur du client qui critique. Il est légitime qu'elle s'exprime, mais elle n'est pas tout le client. Lui donner la parole tout à la fois l'autorise et la met à distance
- vis à vis du coach lui-même : le reproche n'est pas pris comme s'adressant à l'intégralité de la personne mais à la partie "coach". Ce faisant le coach continue à pouvoir assumer son rôle car il ne s'y réduit pas. Il peut continuer à être lui-même.

En bref, le soin que le coach apporte à son propre processus de Moi Conscient est l'élément moteur qui permet au client de faire émerger le sien. C'est bien pourquoi on peut dire que la personne du coach est l'outil même du coaching et que son propre développement est une obligation professionnelle.