

Coacher les cerveaux : le neuro- coaching

Pourquoi c'est efficace et comment le pratiquer

Julien Vion

Philippe Vion

Sommaire

Chapitre I : Coaching et neurosciences autour des objectifs	13
1. Poser des objectifs tout un art !	14
2. Coaching et objectif	24
2.1. Objectifs et taxinomie	24
2.2. Objectifs et méthode SMART	28
3. Neurosciences de la motivation	30
4. Neurocoaching pour les objectifs	34
3.1. Déceler les besoins pour arriver aux objectifs	34
3.2. La création des objectifs généraux.....	38
3.3. Les objectifs et les résistances du cerveau.....	40
3.4. Objectif d'action et d'inaction.....	42
3.5. Objectifs et « actionabilité »	45
Chapitre II : Neurocoaching et motivation	47
1. La motivation dans la vie quotidienne	48
2. Coaching et motivation	61
3.1. Les méthodes de coaching	61
3.2. La notion de contrôle dans la motivation	62
3. Neurosciences et motivation.	64
4. Neurocoaching pour la motivation	69
3.1. Étudier son fonctionnement motivationnel.....	69
3.2. Créer les outils motivationnels.....	72
3.3. Entraînement à la motivation.....	90
Chapitre III : Neurocoaching, les émotions et le soi.....	102
1. Au petit matin, une rencontre imprévue	103
2. Un déjeuner se présente sous les auspices de nos émotions	111
3. Coaching et émotions et le soi.....	115

4. Neurosciences de la connaissance de soi et des émotions	118
5. Neurocoaching pour la connaissance de soi et des émotions	122
5.1. Le soi dans tous ses états	122
5.2. Percevoir, comprendre et identifier les émotions	139
Chapitre IV : Neurocoaching et gestion des émotions.....	154
1. La naissance d'une collaboration à haute teneur émotionnelle	155
2. Coaching et régulation des émotions	168
3. Neurosciences de la régulation des émotions	176
3.1. Approche des émotions version LeDoux.....	176
3.2. Styles émotionnels de Davidson.....	178
3.3. Régulation des émotions dans les affres psychologiques du quotidien	182
4. Neurocoaching pour la régulation des émotions.....	184
4.1. La gestion des émotions comment cela fonctionne ?	184
4.2. Entraînement aux changements de styles émotionnels	187
4.3. Outils de régulation des émotions autour des propositions des Pr Gross et LeDoux.....	189
4.4. Méthode de régulation des émotions positives.....	191
4.5. Lien entre régulation des émotions et motivation.....	193
4.6. Régulation émotionnelle dans le monde du travail	194
Chapitre V : neurocoaching, schémas cognitifs et croyances. ..	197
1. Croire en un avenir transversal.....	198
2. Coaching et croyances	208
2.1. Croyances dans la vie quotidienne.....	208
2.2. Pensées automatiques : que sont-elles ?	213
3. Neurosciences des schémas cognitifs et croyances	214

3.1. Création des croyances	214
3.2. Croyances et perspectives cognitives.....	216
3.3. Dimension psychologique des croyances.....	218
4. Neurocoaching pour gérer les schémas cognitifs et croyances	220
4.1. Identification des croyances irréalistes.....	220
4.2. Modification des croyances irréalistes.....	221
4.3. Modèle des matrices cognitives.....	224
4.4. Méthode des 4 étapes : d'où vient-elle ?.....	225
4.5. 4 Étapes de la méthode pour se transformer :	231
Bibliographie	242
Chapitre 1	242
Chapitre 2	243
Chapitre 3	247
Chapitre 4	253
Chapitre 5	254
Sommaire des annexes :.....	256

Introduction :

Ecrire un livre pourquoi faire ?

Écrire un livre est en soi une expérience intense, intéressante et stressante. Mais il est encore beaucoup plus que ça lorsqu'il est réalisé en coopération entre un père et son fils. Cette relation familiale si importante est pleine de rebondissement. Ce livre est une pierre supplémentaire que nous avons inscrite à notre édifice relationnel... Mais pas seulement. Ce projet est né de nombreuses discussions que nous avons eues depuis les études en neuropsychologie de Julien. En effet, s'inspirant de son père coach et psychothérapeute depuis plus de 20 ans, il a exploré la voie de la psychologie universitaire. Il a bifurqué vers un chemin qu'il ne pensait pas prendre au départ. Un élément perturbateur a tout changé : le cerveau. En observant, explorant, testant et étudiant cet organe complexe et intrigant, il s'est rendu compte que ce n'était pas seulement la relation aux pathologies neuropsychologiques qui l'intéressait. Qu'il soit performant ou défaillant, c'est bien le fonctionnement de cet organe roi dans tous ses aspects qui le passionnait. En premier lieu, c'est cet attrait commun pour l'humain, ses croyances, ses attitudes et ses comportements et, bien sûr, les moyens de les transformer qui nous a réunis dans ce projet.

Constat et projet ?

Ensuite, nous avons fait un constat commun. Le coaching n'étant pas encadré légalement, tout le monde peut se prétendre coach. Les livres de coaching étant légion, nous avons observé lors de notre préparation que beaucoup présentaient peu ou pas de références scientifiques et de tests valides concernant les outils. Les méthodes proposées allaient même, parfois, jusqu'à un risque de perturbation du cerveau pensant rechercher l'effet inverse. En effet, le bon sens et la logique ne font parfois pas bon ménage avec notre « matière grise ». Le deuxième élément qui a donc motivé notre démarche est l'envie de proposer un partage entre deux

disciplines : les neurosciences et le coaching. La démarche est double, amener une solidité scientifique à certaines pratiques liées au coaching et tester les neurosciences sur le terrain d'un parcours d'accompagnement. Nous avons donc pris soin de rédiger ce livre comme une exploration mutuelle des approches et méthodes de chacun. Le but étant de réfléchir aux éléments proposés par le coaching classique, déterminer si cela rejoint certains grands principes du fonctionnement cérébral pour finalement compléter ces éléments avec des outils créés par les neurosciences.

Déroulé ?

Pour vous guider dans cet ouvrage, nous avons pris le parti de construire un dialogue entre deux personnages fictifs qui reprennent une partie de nos profils. L'un Monsieur Max est coach depuis de nombreuses années, n'a pas fait d'étude universitaire de psychologie mais à son expérience, ses formations et des dizaines de personnes accompagnées tout au long de sa carrière. L'autre Monsieur Victor est neuroscientifique. Dans un laboratoire de neuroscience depuis quelques années il se focalise sur le fonctionnement du cerveau. A travers ces deux personnages, nous avons imaginé des échanges parfois naïfs et souvent volontairement caricaturaux. Pour nous, il était important d'éviter de paraître hautain ou péremptoire en amenant un peu d'autodérision dans nos personnages. Nous avons aussi dépeint une relation humaine entre deux être de milieux différents qui se rencontrent, se cherchent, se taquinent sur leurs métiers respectifs et leurs travers mais qui vont toujours se respecter et communiquer avec une réelle ouverture d'esprit. Dans ces échanges nous avons aussi proposé une vision plus sociétale avec la volonté de faire réfléchir, d'imaginer et de faire sourire en limitant l'aspect jugeant aux situations et non pas aux personnes.

De manière plus concrète, le livre a une structure qui vous permettra d'aller chercher ce dont vous avez besoin ou de vous diriger directement vers l'objet de votre curiosité. Au total, 5

chapitres pour cette première approche du neurocoaching : les objectifs, la motivation, la compréhension/connaissance des émotions, la gestion des émotions et les schémas cognitifs / croyances. Volontairement, nous nous sommes limités à ces 5 éléments fondamentaux du coaching pour avoir une approche la plus précise possible. Il est évident que d'autres thèmes propres au coaching auraient pu être abordés mais nous avons fait le choix de circonscrire notre travail. Chaque chapitre commence par les échanges entre les deux protagonistes, ils seront entrecoupés d'interventions fictives de grands noms des neurosciences lors de colloques (le calendrier des intervenants en annexe VII). Dans ces petites bulles cérébrales, nous abordons des concepts importants pour comprendre le sujet du chapitre. Ensuite, Monsieur Max et Monsieur Victor débattront de ces apports. Nous concluons les échanges en enchaînant sur les trois dernières parties : le point de vue coaching, le point de vue des neurosciences et le mix neurocoaching. Des anecdotes, des exemples et des outils pratiques que vous pourrez utiliser compléteront l'ensemble.

Livre participatif ?

Certains outils auront la particularité d'être issus de la littérature anglo-saxonne et n'ont pas encore d'équivalent en français. Nous avons donc traduit et adapté des tests et méthodes pas encore normées en français. Vous allez donc, vous aussi, si vous le souhaitez, participer à la démarche scientifique dont nous parlions au départ. En effet, en utilisant certains outils, vous pourrez contribuer à les valider scientifiquement (pour nous contacter : contact@neuropro-consulting.fr). Cela fait partie de cette relation d'échange dont nous parlions plus haut. Elle devient réelle, les neurosciences et le coaching ensemble pour aider les coachés à s'épanouir et à s'évaluer plus précisément. Dès que nous aurons suffisamment de résultats, obtenus avec votre aide nous pourrions publier les articles pour valider ces outils et donc vous rassurer quant à leur efficacité. Votre participation peut aussi être

sur des apports théoriques ou pratiques. Ce livre est fait pour pousser à la collaboration. Il a été construit pour qu'au fil des ans et des lectures il puisse s'étoffer à travers des rééditions. Si, pour vous, il manque des théories, des outils ou des méthodes, nous les intégrerons après un dialogue et une réécriture. Vous serez bien entendu inclus dans la liste des auteurs du livre lors de la réédition.





Diversité et guidage ?

Enfin, notre intérêt en faisant ce livre est de toucher tous les accompagnants de la vie psychologique : psychologue, coach, professionnels de l'accompagnement, psychiatre et managers. Nous avons fait en sorte de parler à tous ceux qui pourraient être intéressés par le neurocoaching. Pour cela nous avons intégré des liens avec des sites internet, des chaînes You tube et nous faisons référence à des ouvrages connus, d'autres moins et bien entendu avec la littérature scientifique la plus récente. Ainsi, en fonction des sujets abordés il y a régulièrement des renvois sur les personnes ayant déjà traité le sujet de manière complète. Pour éviter les redites, nous avons donc pris des exemples issus de ces sources avant de vous renvoyer aux ouvrages en question.

Pour terminer cette introduction, voici la découpe de chaque article pour que vous puissiez aller chercher directement les informations qui vous intéressent :

- Échanges entre les personnages avec interventions des conférenciers fictifs
- Relation coaching avec le thème
- Relation neurosciences avec le thème
- Intégration neurocoaching en fonction du thème

Vous trouverez aussi plusieurs symboles qui vous permettront de vous guider :

	Ce sont des encadrés résumant la conférence fictive avec les recherches des vrais scientifiques cités
	Ce symbole représente les discussions entre les 2 protagonistes
	Ici vous trouverez des pastilles d'informations ou d'exemples
	Dans ce cas là c'est un exemple de cas pratique

Pendant la lecture vous aurez peut-être des réflexions et un questionnement, si vous le souhaitez je vous invite à nous les envoyer à cette adresse : contact@neuropro-consulting.fr. En effet, étant dans une démarche scientifique de confrontation et de débat constructif nous sommes ouverts aux discussions sur tous les sujets. De même, cet ouvrage a pour vocation d'évoluer en même temps que la science et n'est donc qu'une image de ce qui se fait en 2021.

1. Poser des objectifs tout un art !

Première rencontre :



Avant d'entamer le congrès, les deux protagonistes s'installent dans l'amphithéâtre dans la même rangée. Ils s'asseyent et font connaissance. Après une brève présentation, les deux personnages entament une conversation dans l'attente de la première conférence :

- **M. Victor** : Quel métier faites-vous ? Demanda le neuroscientifique, curieux
- **M. Max** : Je suis, entre autres, coach life et corporate et vous ?
- **M. Victor** : Pour résumer je suis un neuroscientifique. Je fais des recherches sur l'organe qui nous réunit ici aujourd'hui et j'essaie de proposer à notre société des moyens d'optimiser son fonctionnement grâce à ces expériences. Pour en revenir à votre métier, qu'est-ce qu'un coach fait à une conférence sur le cerveau ? À ma connaissance ce n'est pas commun dans votre milieu professionnel ce type d'intérêt.
- **M. Max** : Détrompez-vous, de plus en plus de coachs s'intéressent au cerveau et aux neurosciences. Si vous voulez mon avis c'est même, avec la physique quantique, les axes majeurs d'enrichissement théoriques et pratiques de notre profession. En tout cas, j'en suis persuadé, c'est pour cela que je suis là aujourd'hui.
- **M. Victor** : Agréable surprise d'entendre ce discours. Cependant, avez-vous un background scientifique ? Avez-vous fait des études dans l'un des domaines des neurosciences ?
- **M. Max** : Non aucun, j'ai pour moi mon expérience de vie, mon expérience professionnelle, mes lectures concernant le cerveau, un intérêt et une curiosité jamais rassasiées, répondit le coach avec enthousiasme. Dois-je vous rappeler la célèbre formule d'Albert Einstein « La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information ».
- **M. Victor** : Vous êtes conscient de la technicité des conférences qui vont avoir lieu ? Certaines seront en anglais,

d'autres en français mais avec un vocabulaire très spécifique, annonça le neuroscientifique avec circonspection.

- **M. Max** : J'en suis bien conscient ne vous en faites pas, j'enregistre toutes les conférences et après, je fais mes propres recherches. Vous savez, même si la formation universitaire est un bon atout, la culture cérébrale ne s'y cantonne pas. Je pense qu'il faut avoir une ouverture sur toutes les formes d'approches de notre fonctionnement. L'Homme est trop complexe pour être réduit à de simples considérations techniques. La preuve est bien présente si vous regardez le vaste champ des neurosciences. Je ne vais pas vous l'apprendre, il regroupe des disciplines aussi diverses que la chimie et la philosophie, l'ingénierie et la sociologie, ou encore la physique et la psychologie, répondit le coach avec une pointe de provocation.
- **M. Victor** : Vous êtes un homme intéressant M. Max. Je serais curieux d'en apprendre plus sur le métier que vous exercez. Mais... J'ai quelques réticences pour ce qui est d'accorder ma confiance à une profession non reconnue par l'État ni pas les instances scientifiques. Je ne dis pas que tous les coachs manquent de sérieux, mais ce que j'ai pu lire dans le domaine du coaching me renvoi plus à un ensemble de techniques regroupées ou inventées qu'à une méthodologie structurée et normalisée.
- **M. Max** : Je reconnais bien là le scientifique... Mais vous n'avez pas complètement tort M. Victor. Sachez tout de même que le coaching s'appuie sur un véritable corpus théorique et beaucoup de méthodes utilisées ont été testées et ont démontré leur efficacité. Toutefois, je suis ici parce que dans ma pratique je ressens un manque depuis quelques années maintenant. C'est ce qui m'a amené à étudier le cerveau. C'est devenu un de mes objectifs. Enfin, s'agissant de la reconnaissance du métier de coach, il ne vous aura pas échappé que le législateur est toujours en retard par rapport aux évolutions de la société et il arrive même qu'une loi votée devienne déjà obsolète ! Large débat et il faut se méfier que la lutte contre le charlatanisme et/ou l'incompétence ne vient servir des intérêts purement corporatistes. Là je m'adresse au chercheur que vous êtes, à trop

vouloir encadrer ne risque-t-on pas la sclérose de l'initiative et de la recherche ?

- **M. Victor** : Vous avez bien raison, c'est d'ailleurs pour cela que je veux sortir de ce système. En parlant d'objectifs, j'ai cru comprendre que l'utilisation des objectifs de vie était un point crucial en coaching, pourriez-vous m'expliquer brièvement avant le début de la conférence comment vous maniez ce concept ?
- **M. Max** : Bien sûr, pour nous êtres humains, les besoins liés à la survie forment le socle de nos objectifs primaires. Nous nous fixons les objectifs naturellement de manger, boire, nous vêtir, trouver un partenaire sexuel afin de nous reproduire. Après, les objectifs vont devenir plus complexes pour répondre à d'autres besoins comme celui du lien social, de la réussite personnelle ou du bien-être. Sans objectifs conscients et clairement définis, nous ne pouvons pas être réellement efficaces pour agir dans notre environnement, notamment professionnel. J'ai pu constater avec l'expérience que définir un objectif était une aventure complexe. Pour faire court, il va s'agir de faire une analyse du contexte, prendre en compte la dimension temporelle, du très court au long terme. Ensuite, il faut différencier objectifs généraux, objectifs spécifiques ainsi que les étapes et activités de réalisation. Pour avoir une vision réaliste des choses, il faut aussi prévoir les ressources à investir tout comme les risques de la démarche. Enfin, il faut absolument avoir un indicateur de réussite pour mesurer la réalisation de l'objectif.
- **M. Victor** : Perspective très intéressante, mais savez-vous pourquoi il est si important pour notre cerveau d'être organisé comme cela ?
- **M. Max** : Je suppose qu'il en a besoin. Sénèque disait « Qui ne sait vers quel port il doit tendre n'a pas de vent qui lui soit bon. " De manière plus ou moins intuitive j'ai le sentiment que pour que nous atteignons nos objectifs le cerveau a besoin de savoir très exactement là où il doit nous emmener et cela m'intéresse de savoir pourquoi et comment. Je vais vous donner un exemple. Un de mes clients me dit, et ce n'est pas le seul : « je

veux aller mieux, je veux être mieux dans ma peau et dans ma vie » Ces souhaits ne sont pas nouveaux, cela fait des années que ce client veut réellement changer de vie et pourtant il n'y arrive pas. Alors on peut poser l'hypothèse, parmi beaucoup d'autres que ce client déclame une intention et non un objectif. Il y a mille manières de changer sa vie et d'aller mieux. Comment le cerveau, face à cette incertitude, peut aider mon client à trouver les bonnes solutions ? J'espère que les différentes conférences à suivre vont m'éclairer à ce sujet.

- **M. Victor** : Je peux vous donner quelques éléments en attendant le début des conférences. Grâce aux comportements innés et aux apprentissages précoces le cerveau va faire apparaître la notion d'objectif. Quels rôles ont les gènes et l'environnement dans ce processus ? Les gènes vont programmer certains comportements possibles dès la naissance (suction pour l'allaitement, pleurs, la mémorisation). L'interaction avec l'environnement va permettre au nouveau-né de créer le lien entre comportement et récompense, c'est l'apprentissage pavlovien. Par exemple, le nourrisson créé le circuit : j'ai faim, je dois me nourrir c'est ma motivation, je sais pleurer, je maîtrise ce comportement. Je suis motivé pour utiliser ce comportement afin de réaliser mon objectif qui est de répondre à ce besoin. Je pleure donc pour manifester ce besoin. À chaque fois que je pleure ma mère vient pour me donner à manger, c'est la récompense. C'est grâce à cette répétition entre comportement, réponse et récompense que le schéma de pensée se modifie pour se réorienter son objectif : j'ai faim, je sais que pleurer va faire venir ma mère et qu'elle va répondre à mon besoin, je pleure donc pour faire venir ma mère. C'est ainsi que le système d'objectif va se développer, termina-t-il avec passion.
- **M. Victor** : Voilà donc le comment, maintenant je suppose que vous allez terminer avec le pourquoi ?
- **M. Max** : Tout à fait, le pourquoi est relativement simple. Notre cerveau, pour fonctionner de manière efficace, a besoin d'ordre. Il doit hiérarchiser, classer, organiser et planifier. Par exemple, le Dr Falk, la prochaine intervenante, a écrit¹ que : Les

personnes qui réfléchissent sur les étapes intermédiaires lorsqu'elles poursuivent un objectif (planification d'étapes et anticipation des difficultés) sont plus efficaces que les personnes se focalisant uniquement sur les résultats. Il faut donc organiser ses objectifs, planifier les étapes, anticiper et gérer les difficultés pour utiliser notre potentiel à son maximum !

- **M. Victor** : C'est exactement ce que j'ai préconisé à un de mes clients qui avait un projet de création d'une école hôtelière à laquelle il voulait adjoindre entre autres, la création d'une filière d'agriculture biologique, une agence de placement de professionnels de l'hôtellerie et de la restauration, un restaurant d'application, un internat pour les élèves. Bien que ce projet, dans sa globalité, ait sa cohérence propre, il lui était quasiment impossible de créer en même temps toutes ces activités. Il a donc fait ce travail de hiérarchisation et de planification. L'étape suivante a consisté à ce qu'il se fixe un objectif précis concernant la première étape de son projet à savoir l'école hôtelière. Enfin je me souviens de son étonnement quand je lui ai demandé ce qui, de son point de vue, pourrait empêcher la réussite de son entreprise. Cette étape lui a permis de vérifier que son environnement et lui-même étaient en ligne pour la réalisation de ce projet.
- **M. Max** : Une belle illustration.
- **M. Victor** : La conférence va commencer, mais je serais ravi de pouvoir continuer à discuter avec vous M. Max.
- **M. Max** : Avec plaisir M. Victor, voyons cela à la pause. Bonne conférence à vous.
- **M. Victor** : Vous de même.

Ainsi les deux protagonistes se concentrèrent sur la première conférence de la journée qui était donnée par le Docteur Paul Verschure, de l'université de Barcelone. Il abordait les bases neuroscientifiques des comportements dirigés vers un objectif¹.

¹ i.e. Verschure et al., 2014

Le Dr Verschure prend la parole pour parler des conditions nécessaires à l'atteinte de nos objectifs².

Résumé de l'intervention du Dr Verschure :



Le cerveau est l'organe qui permet de maintenir l'équilibre entre le monde externe (l'environnement) et interne (le corps) grâce aux comportements. Il y a 2 types de comportements² : les comportements habituels (automatiques) et les comportements dirigés vers un objectif (maîtrisés). Pour que le comportement soit dirigé vers un objectif, il est nécessaire de réunir deux conditions :

- La personne doit connaître les causes et conséquences de ses actions ainsi que le résultat attendu dans son contexte de vie.

Ex : j'ai des difficultés à trouver un emploi parce que je n'ai pas le permis de conduire, passer cet examen me permettra de passer un palier significatif dans ma vie.

- La personne doit sélectionner et réguler ses comportements en utilisant ses représentations liées à l'objectif.

Ex : je vais faire des économies ou chercher un financement pour passer le permis de conduire et je vais étudier le Code de la route parce que je pense que cela sera utile à l'atteinte de mon objectif. Cette démarche pose un certain nombre de questions :

- Pourquoi est-ce que je dois agir ?
- De quoi ai-je besoin ?
- Quand et où cela peut être obtenu ?
- Comment je peux l'obtenir ?
- Avec qui dois-je interagir ?

² i.e. Berlman et al. 2012

Nous avons donc des besoins (quoi) qui mettent du sens sur nos actes (pourquoi). Nous devons ensuite délimiter le temps (quand) alloué à la tâche et le lieu de réalisation (où) de nos actes pour pouvoir agir (comment) et satisfaire nos besoins. Dans une situation sociale, déterminer les acteurs entrant dans le scénario (qui) est aussi un élément déterminant. Toutes ces opérations mentales sont localisées dans le cerveau.

Tableau réponses / zones cérébrales majoritairement impliquées :

Réponses	Zones cérébrales
Intégration des besoins et désirs	Hypothalamus
Intégration de la portée émotionnelle de la situation	Amygdales
Souvenirs similaires et la configuration spatiotemporelle	Néocortex et hippocampes
Contexte autour de la tâche	Cortex préfrontal
Sélection des attentes / anticipation du plaisir	Ganglions de la base

Illustration concrète :

J'ai faim (*besoin*) ;

Je vais répondre à ce besoin en mangeant (*motivation*) ;

Je suis donc bonne humeur (*portée émotionnelle*) ;

Ma cuisine est disponible (*où*) ;

Dans 10 minutes, j'arriverai chez moi (*quand*) ;

Je vais me faire des pâtes parce que je maîtrise la recette (*souvenirs similaires*) ;

Je n'ai pas beaucoup de temps (*contexte*) ;

Je ne les fais pas cuire trop longtemps pour qu'elles soient al dente (*anticipation du plaisir*).

Ensuite, le Dr Falk prend la parole pour parler des capacités nécessaires à développer pour atteindre nos objectifs³.

Résumé de l'intervention du Dr Falk



Lorsque nous avons décidé de l'objectif à atteindre, nous allons devoir mobiliser plusieurs de nos capacités. Voilà comment le Dr Falk les a exposées :

Il s'agit d'un processus à trois étapes :

- **Maintien de l'objectif** : Il s'agit de maintenir la représentation cognitive de l'objectif ou de l'état final durant la période de réalisation de l'objectif.
- **Gestion de la progression** : Il s'agit d'être conscient des avancées vis-à-vis de l'objectif final, d'évaluer les progrès et de s'adapter en fonction du contexte. Le processus est divisé en deux :
 - Détection des contradictions (écart entre état actuel et état désiré)
 - Réduction des contradictions (ajustement dynamique pour réduire l'écart)
- **Inhibition des réponses inappropriées** : Il existe deux manières de stopper son action :
 - Prévenir les réponses sans lien avec les objectifs avant qu'elles n'arrivent
 - Empêcher les réponses habituelles de contrer la réalisation de l'objectif.

³ i.e. Berlman et al. 2012

D'après ses recherches, notre cerveau s'active dans plusieurs zones lorsqu'il poursuit un objectif : le cortex frontal³, le cortex pariétal⁴ et certaines structures internes⁵.

Illustration concrète :

Maintenir un objectif :

Ex court terme : vous avez une compétition importante le mois prochain, vous gardez en tête qu'il faut assister aux entraînements assidûment.

Ex long terme : vous faites du sport régulièrement tout au long de votre vie pour garder une bonne santé.

Gérer la progression :

Ex de détection des contradictions : un ami vous propose une barre chocolatée pour la pause de 16 heures alors que vous faites un régime.

Ex de réduction des contradictions : vous refusez poliment et préférez manger la pomme que vous avez amenée.

Inhiber les réponses inappropriées :

Ex de prévention : vous êtes en train d'apprendre une langue étrangère le soir à la maison alors que votre programme préféré passe à la télévision. Vous inhibez l'envie d'allumer le poste pour vous concentrer sur cet apprentissage.

Ex d'arrêt : vous devez terminer un dossier important pour le lendemain mais vous êtes devant la télévision devant un programme apprécié. Vous vous décidez à éteindre pour aller terminer ce dossier.



Reprise des discussions entre les protagonistes :

- **M. Victor** : Alors Monsieur M. Max, comment avez-vous appréhendé ces deux premières conférences ?
- **M. Max** : C'était très intéressant. Je commence à comprendre ce qui se passe dans notre « matière grise » derrière le travail que je peux faire au quotidien avec mes clients sur leurs objectifs. Ce que je retiens en particulier c'est la validation de ma pratique professionnelle qui vise à décomposer toutes les étapes nécessaires au cerveau pour arriver à créer l'objectif, le maintenir, le gérer et enfin contrôler l'environnement. Je ne pensais pas qu'il y avait autant d'éléments à prendre en compte !
- **M. Victor** : C'est le cas de beaucoup de capacités de notre cerveau. Mais c'est vrai que celle-ci est particulièrement complexe. Entre notre histoire qui va façonner nos compétences et nos habitudes, notre environnement qui peut nous aider ou nous freiner et nos connaissances sur le sujet, ça fait beaucoup !
- **M. Max** : Après, je retrouve quand même des liens avec les méthodes que j'utilise, par exemple je m'intéresse à la taxinomie d'une manière générale et j'utilise beaucoup le « SMART » pour la rédaction des objectifs. Vous connaissez ?
- **M. Victor** : Non, dites-moi de quoi il s'agit s'il vous plaît.
- **M. Max** : Le SMART est une méthode qui permet de déterminer un objectif et de s'assurer qu'il est viable. Pour faire simple « S » pour spécifique, « M. » pour « Mesurable », « A » pour ambitieux et acceptable, « R » pour réaliste et « T » pour temporel. La taxinomie que certains appellent la « science de la classification » permet, elle, d'intégrer les objectifs dans un ensemble contextuel beaucoup plus vaste.

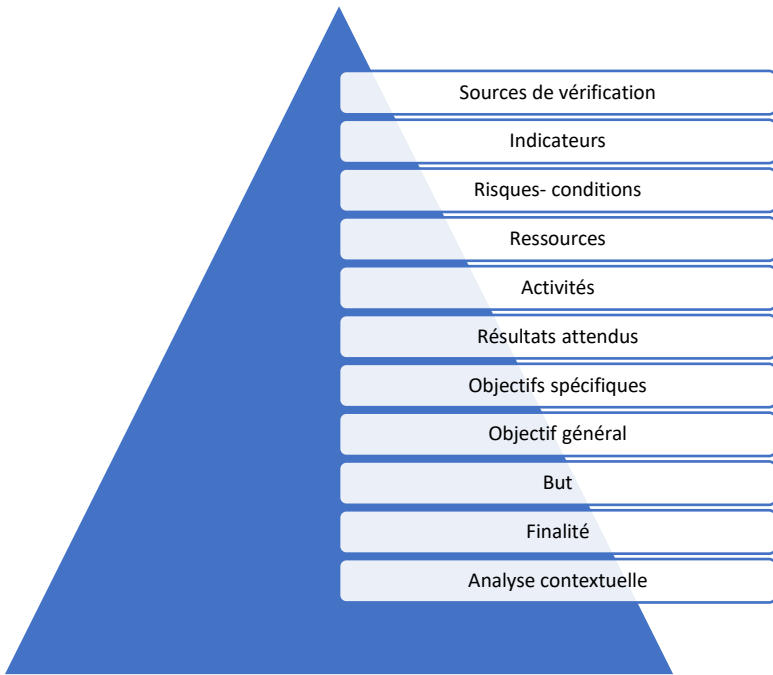
2. Coaching et objectif

2.1. Objectifs et taxinomie

La notion de définition et d'atteinte d'objectifs est essentielle dans une pratique de coaching. Comment peut-on se mobiliser sur un projet qu'il soit personnel ou professionnel si on n'a pas une idée de là où on veut arriver ? Notons que l'on peut avoir des objectifs clairement définis et maîtrisés et d'autres qui le sont moins.

Avant d'accompagner une personne à la définition de ces objectifs il faut intégrer le fait qu'un objectif n'est pas une fin en soi mais une étape. Il faut considérer un objectif comme un élément d'une chaîne. Un objectif ne vient pas de nulle part, il s'appuie consciemment ou inconsciemment sur des fondements personnels issus de son parcours de vie, qu'ils soient par exemple culturel, cultuel, social, transgénérationnel ou autres. Dans ce contexte la taxinomie, ou taxonomie peut nous aider à comprendre. On attribue le terme « taxonomie » à un biologiste Suisse, A.P de Candolle, qui au début du 19^e a proposé un système qui avait pour objet de décrire, de nommer et de classier les organismes vivants. Ce modèle s'est ensuite développé dans le champ des sciences humaines et tout naturellement dans le domaine de la création, de la mise en place et du contrôle des objectifs.

À quoi correspondent ces éléments ?



L'analyse contextuelle permet d'établir un diagnostic d'une situation qui pose problème et la recherche de solutions possibles ;

- La finalité définit un idéal à atteindre sur le long terme, une vision qui donne une orientation, une ligne directrice au projet à mettre en œuvre. Une finalité véhicule souvent des valeurs ;
- Le but définit des changements à opérer, des cibles à atteindre ou des actions à réaliser à moyen terme ;
- L'objectif fait référence à un résultat mesurable à atteindre, le point où l'on se propose d'arriver à court terme ;
- Les objectifs spécifiques sont une démultiplication d'un objectif général qui permet de préciser les résultats observables d'un projet ;

- Les résultats attendus portent sur une représentation la plus fine possible des résultats à atteindre ;
- Les activités s'intéressent à ce que concrètement il doit être mis en œuvre pour arriver aux résultats attendus ;
- Les ressources renseignent sur les moyens financiers, humains et autres pour mettre en œuvre les activités ;
- Les risques et conditions prennent le pouls des facteurs exogènes qui pourraient influencer positivement et/ou négativement la mise en œuvre d'un projet ;
- Les indicateurs doivent permettre de mesurer le degré de réalisation des objectifs ;
- Les sources de vérification donnent des indications sur la définition et les modalités de collecte des données qui permettront d'évaluer le projet.

Exemple dans différents contextes de l'utilisation de cette taxinomie : (Tableau simplifié)

Cadre logique	Coopération internationale / ONG	Conseil entreprise en	Corporate coaching
Analyse du contexte	Augmentation des personnes infectées par le virus HIV.	Montée en puissance de la concurrence.	Prise de fonction de chef d'équipe dans un contexte où les subordonnées sont d'anciens collègues.
Objectif général	Dans 3 ans le pourcentage de personnes infectées par le virus HIV aura diminué de 5 %.	Augmentation du chiffre d'affaires de 10 % par an.	Instaurer dans les 6 mois à venir un climat de confiance et de travail avec ses subordonnées.
Objectifs spécifiques	Informers les communautés à risques.	Définir les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence.	Connaître et gérer les craintes de ses nouveaux collaborateurs.
Résultats attendus	Les communautés à risque sont sensibilisées aux	L'entreprise connaît ses forces et faiblesses.	Les craintes des subordonnées sont

	modes de transmissions du virus.		connues et prises en compte.
Activités	Éditer un guide – former des conseillers – plaider auprès des ministres concernés etc.	Benchmarking – audit interne – formation du personnel.	Organisation de réunion de coordination et de régulation Mise en œuvre d'un team building.
Ressources	Budget prévisionnel, location ou achat de véhicules, location d'un bureau, recrutement d'un chef de projet du personnel administratif...	Renforcer la DRH – sélectionner un bureau d'études – dégager un budget supplémentaire.	Budget pour les collations à la fin des réunions.
Risques et conditions	Dispersion des communautés à risques – insécurité etc.	Non-adhésion du personnel au nouveau process.	Le fonctionnement de cette unité de travail pourrait provoquer des réactions dans les autres services.
Indicateurs	Quantitatifs : 15 communautés à risques ont été informées sur les 30 répertoriées. Qualitatifs : 20 % des personnes informées ont modifié leurs comportements.	Quantitatifs : 3 nouveaux process organisationnels sont mis en œuvre – augmentation de 10 % du chiffre d'affaires. Qualitatifs : 80 % du personnel est satisfait de la nouvelle organisation.	Quantitatifs : 90 % des collaborateurs signent une charte régissant les relations entre le chef de service et les collaborateurs. Qualitatifs : 80 % des collaborateurs sont satisfaits des relations avec le chef de service.
Sources de vérification	Bases de données et enquêtes (étude d'impact).	Rapport de la DRH Enquête auprès du personnel, bilan annuel.	Charte disponible, Enquête de satisfaction.

2.2. Objectifs et méthode SMART

Attribuée à Peter Druker, Professeur et consultant en management Américain, puis énoncé en acronyme par le professeur de management Georges T. Duran la méthode la plus connue et sans doute la plus utilisée pour rédiger un objectif est le **SMART**. Utiliser le SMART c'est à la fois la certitude de définir le plus précisément possible la cible (objectif) que l'on veut atteindre et se donner quelques garanties pour que l'on puisse l'atteindre.

- **S = Spécifique** : La formulation d'un objectif doit être **précise** afin d'éviter tout risque d'interprétation, **claire** pour faciliter sa compréhension et **unique** dans le sens où un objectif ne peut pas poursuivre plusieurs « lièvres » à la fois.
- **M = Mesurable** : il s'agit de pouvoir mesurer l'état d'avancement ou l'atteinte d'un objectif. Autrement dit, le caractère mesurable d'un objectif permet de suivre l'évolution d'un projet en cours d'exécution et le cas échéant de procéder à des ajustements.
- **A = Ambitieux /Acceptable** : Plusieurs versions existent quant aux choix du qualificatif que l'on attribue à la lettre A. Nous avons décidé de mettre l'accent sur le caractère ambitieux et acceptable de l'objectif. *Ambitieux* : C'est ce caractère qui va motiver la mise en action qui va permettre, in fine, d'atteindre un objectif. Celui-ci sera donc attractif et permettra aux personnes impliquées de mobiliser des ressources personnelles souvent inconnues. *Acceptable* : Nous avons aussi retenu la notion d'acceptabilité dans le sens où l'objectif préserve ses intérêts et ceux de toutes les parties. (On parle quelques fois d'objectif écologique).
- **R = Réaliste** : Il s'agit de mesurer la capacité à mener à bien le projet défini par l'objectif en fonction des ressources à disposition et de celles qu'il faudra développer.
- **T = temporel** : il s'agit de définir une date butoir pour l'atteinte de l'objectif. À ce stade ce qu'il faut comprendre c'est que pour atteindre un objectif il faut se mettre en action et que cette mise en action est intrinsèquement liée à sa planification. Beaucoup



d'objectifs tout à fait pertinents se noient dans les limbes de l'approximation.