

Les essentiels pour accompagner la performance



Comment le coach professionnel peut-il accompagner les dirigeants et managers vers la performance ?

Les clés pour mieux vivre les tensions, les responsabilités et les exigences du management

Par Nadine Périgord

Coach professionnelle certifiée

Consultante en ressources humaines

Fondatrice de **L'Étoile en Vous**

Coaching professionnel • Conseil RH • Formation

L'Étoile en Vous

Accompagner les dirigeants, les managers et les organisations à transformer les tensions en performance sereine.

Sommaire

Résumé : ce que vous allez apprendre	2
PARTIE I – D'où je pars : parcours et positionnement	3
1.1 Introduction	3
1.2 Mon parcours au service des situations professionnelles complexes	4
PARTIE II – La performance dans son système	6
2.1 Les conditions organisationnelles et structurelles au service de la performance du leader	6
2.1.1 L'influence de l'environnement organisationnel sur la performance du leader	6
2.1.2 La structuration de l'entreprise comme levier de performance du leader	8
2.2 L'impact des valeurs et croyances sur la performance managériale	13
2.2.1 L'alignement des valeurs avec les objectifs	13
2.2.2 L'alignement des croyances et des valeurs	14
PARTIE III – La connaissance de soi	17
3.1. Le rôle des émotions dans la performance et le bien-être	17
3.1.1 Les émotions dans les comportements managériaux	18
3.1.2 L'intelligence émotionnelle comme compétence managériale	19
3.2 La transformation identitaire pour soutenir la performance individuelle	22
3.2.1 L'estime de soi au service de la performance individuelle	22
3.2.2 La transformation identitaire du dirigeant grâce au coaching	24
PARTIE IV – La relation comme levier de la performance	26
4.1 L'analyse transactionnelle au service de la posture relationnelle	27
4.1.1 Les états du moi et les transactions	27
4.1.2 Les ressources pour une communication managériale ajustée	28
4.2 La communication non violente au service de la performance relationnelle	29
4.2.1 Les obstacles à la communication managériale	29
4.2.2 Le modèle OSBD comme outil de régulation	31
Synthèse opérationnelle	33
Matrice de synthèse des cinq dimensions de la performance	33
Parcours visuel du coaching	33
Conclusion	34
Pour aller plus loin : échangeons sur votre situation	35
Mentions légales et droit d'auteur	36
Glossaire	37
Bibliographie	40

Résumé : ce que vous allez apprendre

Dirigeant.e.s et managers, on avance souvent seul.e face aux décisions, aux tensions et aux conflits. Vous vivez chaque jour la pression des résultats, la charge mentale et les tensions relationnelles. Ce guide répond à une question : comment le coach professionnel peut-il vous accompagner vers une performance durable, qui préserve votre bien-être, votre sérénité et votre capacité d'action ?

Il s'appuie sur des apports théoriques (Whitmore, Dilts, Berne, Rosenberg), sur des outils de coaching et sur l'analyse de situations adaptées et regroupées issus de mon parcours universitaire et de plus de vingt-six ans d'expérience en ressources humaines, management et direction.

Vous y découvrirez :

- Une définition élargie de la performance. Elle ne se réduit pas aux chiffres.
- Le poids du système. Vous verrez comment l'environnement de travail, les objectifs, les indicateurs et le cadre de gestion influencent la posture du dirigeant et comment mesurer le retour sur investissement du coaching, en associant gains financiers estimés et évolutions comportementales.
- Vos moteurs et vos freins intérieurs. Valeurs, croyances limitantes et « drivers » (terme utilisé en analyse transactionnelle) orientent vos décisions, souvent à votre insu. Vous verrez comment les repérer et les assouplir, notamment avec le modèle GROW.
- La place des émotions et de l'estime de soi. Vous verrez comment reconnaître et réguler vos émotions et comment un regard plus juste sur vous-même renforce votre légitimité.
- Une communication plus ajustée. L'analyse transactionnelle et la communication non violente (modèle OSBD) offrent des repères concrets pour clarifier vos attentes, réduire les tensions et restaurer la coopération.

Ce que vous pourrez en retirer : des grilles de lecture pour comprendre ce qui se joue dans votre pratique managériale, des exemples d'accompagnement et des pistes d'action à mettre en œuvre dès maintenant.

À qui s'adresse ce livre blanc ? Aux dirigeants, associés, chefs d'entreprise, responsables d'équipe et managers qui souhaitent placer l'humain au cœur de leur performance.

Sa conviction centrale : la performance managériale naît de l'articulation entre performance organisationnelle, individuelle, émotionnelle et relationnelle dans une démarche humaniste et systémique.

Je vous souhaite une belle lecture et une belle réflexion sur votre propre performance.

Nadine Périgord



[Réservez votre premier échange gratuit](#)

PARTIE I – D'où je pars : parcours et positionnement

Une trajectoire personnelle et professionnelle au service d'un accompagnement humaniste.

1.1 Introduction

Dans un environnement professionnel marqué par la complexité, l'incertitude et l'accélération des transformations, la performance des dirigeants et des managers ne peut plus être envisagée à travers les seuls résultats économiques ou opérationnels.

Selon le dictionnaire Larousse, la performance désigne notamment un « résultat chiffré », une « victoire », un « exploit » ou encore le « résultat obtenu dans un domaine précis ». Cette définition renvoie principalement à une approche quantitative, centrée sur le résultat final et l'efficacité observable. Elle peut également être comprise comme le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, en tenant compte des processus mis en œuvre, des ressources mobilisées et des conditions dans lesquelles le résultat est atteint.

John Whitmore complète cette approche en définissant la performance comme le « fait de diminuer les interférences et d'augmenter le potentiel » (Whitmore, 2023, p. 15). La performance ne dépend donc pas uniquement des compétences ou des résultats obtenus. Elle repose également sur la qualité des décisions, la posture managériale, les relations professionnelles et la capacité à prendre du recul.

Cette conception rejoint les approches humanistes de Carl Rogers et d'Abraham Maslow, selon lesquelles l'être humain dispose de ressources favorisant son développement, sa croissance et son accomplissement. Ces ressources peuvent cependant être limitées par différents facteurs tels que les émotions, les filtres cognitifs, les interprétations, les jugements, les difficultés de communication ou encore les dysfonctionnements organisationnels.

Les travaux de Christophe Dejours montrent que ces freins individuels et relationnels s'inscrivent dans un contexte professionnel marqué par l'intensification du travail et par des modes d'organisation susceptibles de générer de la souffrance (Dejours, 2000). La pression exercée sur les résultats et les conditions de travail peut fragiliser la santé psychique, la motivation et la capacité d'engagement des collaborateurs.

La **performance** ne peut ainsi être dissociée de la santé psychique des individus et de la qualité de leur environnement de travail. Elle pourrait être définie comme un processus d'actions et de mise en œuvre de ses actions avec des conditions, des freins mais aussi des ressources qui permettent d'atteindre un résultat. Elle comprendrait donc des dimensions complémentaires : individuelle, émotionnelle, relationnelle, managériale et organisationnelle. Ces dimensions influencent la capacité du dirigeant à prendre des décisions, à mobiliser ses équipes et à atteindre ses objectifs dans la durée.



Dès lors, comment le coach professionnel peut-il accompagner les dirigeants et les managers vers une performance tout en préservant leur bien-être, leur sérénité et leur capacité d'action ?

Ce livre blanc propose d'explorer les liens entre la connaissance de soi, la performance individuelle et la performance managériale. Il est le résultat de mon mémoire d'analyse de la pratique effectué dans le cadre de mon diplôme universitaire « Coaching professionnel et métiers de l'accompagnement ». Il s'appuie sur des apports théoriques, sur des outils de coaching et sur plusieurs situations professionnelles rencontrées au cours de mes accompagnements et de mon expérience de plus de vingt-six ans en ressources humaines, management et coaching.

Les situations évoquées ont été anonymisées, adaptées ou regroupées afin de préserver la confidentialité des personnes et des organisations concernées. Elles ont une fonction illustrative et ne constituent pas une étude statistique des effets du coaching. Elles ne permettent pas de généraliser les résultats à l'ensemble des dirigeants ou des managers. Elles permettent de montrer comment une démarche de coaching peut aider à relier les dimensions individuelles, émotionnelles, relationnelles et organisationnelles d'une situation professionnelle à la performance.

L'objectif est de montrer que la performance durable ne repose pas sur la recherche d'une efficacité à tout prix. Elle s'inscrit plutôt dans un équilibre entre les objectifs de l'entreprise, les ressources du dirigeant, sa posture, la qualité de ses relations et les conditions organisationnelles dans lesquelles il évolue.

Dans un premier temps, nous examinerons les conditions organisationnelles et structurelles qui influencent la performance du dirigeant. Nous étudierons ensuite le rôle des valeurs, des croyances et de la connaissance de soi. Nous aborderons enfin l'influence des émotions, de l'identité et de la communication sur la posture managériale afin de montrer comment le coaching peut soutenir une performance plus consciente, plus équilibrée et plus durable.

Mais avant de développer ces différents points, il me semble important de vous présenter mon parcours et mon positionnement de coach qui fondent ma vision de la performance.

1.2 Mon parcours au service des situations professionnelles complexes

Coach professionnelle certifiée et consultante en Ressources Humaines, j'ai fondé **L'Étoile en Vous en 2023** avec la conviction qu'une performance durable ne peut être dissociée de la qualité des Relations Humaines parce que la performance est ancrée dans mon ADN. Aujourd'hui, j'aide les dirigeants, les managers et leurs équipes lorsqu'ils rencontrent une situation de tension, de surcharge, de perte de repères ou de difficulté relationnelle.



Depuis plus de vingt-six ans, j'accompagne les dirigeants, les managers et leurs équipes dans le domaine des ressources humaines et du management, dans des contextes professionnels variés (Collectivités territoriales, associations, entreprises privées), d'abord en tant que juriste en droit social, puis directrice des ressources humaines et enfin comme consultante en ressources humaines et coach professionnelle certifiée. Ces expériences m'ont permis de comprendre de l'intérieur les réalités des dirigeants et des managers : décisions difficiles, tensions relationnelles, transformations organisationnelles et nécessité de préserver l'équilibre des personnes comme des équipes. Pendant

toutes ces années, j'ai souvent été l'intermédiaire entre les attentes de la direction, la réalité des managers et le vécu des salariés.

Mon parcours de vie a également été inscrit par plusieurs événements personnels marquants. Ces épreuves ont nourri ma réflexion sur la résilience, le sens de la vie, la transformation et la place de l'humain dans les parcours professionnels. Elles m'ont amenée à questionner les limites d'un fonctionnement exclusivement fondé sur l'expertise, le contrôle et le service, au détriment de l'écoute de soi, des émotions et de la relation à l'autre. Elles ont également renforcé ma réflexion sur la sérénité, le sens de l'engagement professionnel et la place que je souhaitais accorder à l'humain notamment dans des environnements où je l'avais parfois vu souffrir.

Cette triple expérience (ressources humaines, management, coaching) me permet aujourd'hui, de comprendre les réalités concrètes auxquelles sont confrontés les dirigeants et les managers et notamment prendre des décisions dans l'incertitude, porter la responsabilité de l'organisation, gérer des tensions, faire face aux attentes contradictoires et préserver la mobilisation des équipes. J'aide à remettre de la clarté là où les intentions sont bonnes mais où les mots ne se rencontrent plus.

Mes services sont dirigés vers les professionnels qui :

- rencontrent des difficultés à prendre leur place ou à affirmer leur légitimité,
- portent une charge mentale importante ou ont le sentiment de devoir tout assumer seuls,
- souhaitent mieux déléguer et responsabiliser leurs équipes,
- font face à des tensions relationnelles ou à des conflits persistants,
- doivent réussir une prise de poste ou accompagner une transformation,
- souhaitent clarifier leurs priorités, leurs objectifs ou leur organisation,
- veulent concilier exigence professionnelle, performance et bien-être.

Mon accompagnement commence par un temps de clarification. Il s'agit de comprendre la situation, de distinguer les faits des interprétations, d'identifier les besoins et de définir l'objectif prioritaire du travail.

Le coaching permet ensuite d'explorer les modes de fonctionnement qui influencent la situation à savoir les croyances, valeurs, émotions, habitudes relationnelles, postures managériales et organisations du travail. Le dirigeant ou le manager peut ainsi prendre du recul, retrouver une marge de choix et expérimenter de nouvelles façons d'agir.

Selon les besoins, l'accompagnement peut porter sur :

- la structuration des rôles, des objectifs et des priorités,
- la clarification d'une décision,
- la préparation d'une conversation difficile ou la prise de parole en public,
- la délégation,
- la gestion des émotions,
- la confiance et la légitimité,
- la communication managériale,
- la prévention de l'épuisement.

Les résultats attendus ne se limitent pas à un ressenti de mieux-être. Ils peuvent également être observés dans les comportements et dans le fonctionnement professionnel : décisions plus rapides, communication plus claire, délégation plus régulière, diminution des réactions impulsives, meilleure préparation des échanges, clarification des responsabilités ou amélioration de la coopération.



Mon approche repose sur une articulation entre les dimensions humaines et organisationnelles. Une difficulté managériale ne relève pas toujours uniquement de la personnalité ou des compétences du dirigeant. Elle peut aussi être liée à un manque de cadre, à des objectifs flous, à une organisation inadaptée ou à des relations professionnelles dégradées.

L'Étoile en Vous propose donc un espace confidentiel, structuré et orienté vers l'action. L'objectif est d'aider chaque dirigeant et chaque manager à transformer une situation de tension ou de confusion en une dynamique plus claire, plus responsable et plus durable.

J'accompagne les dirigeants et les managers qui souhaitent clarifier une situation, renforcer leur posture, mieux gérer les tensions et retrouver une capacité d'action durable.

Transformez les tensions en performance sereine.

Mes accompagnements sont proposés en présentiel à 5 minutes de La Roche-sur-Yon, en Vendée et à distance, partout en France. [Les découvrir](#)



PARTIE II – La performance dans son système

Organisation, objectifs, valeurs et croyances

La performance managériale ne se construit pas dans le vide. Elle s'ancre dans un système et un environnement dans lesquels évoluent le dirigeant ou le manager (2.1) et où cohabitent objectifs, valeurs et croyances (2.2).

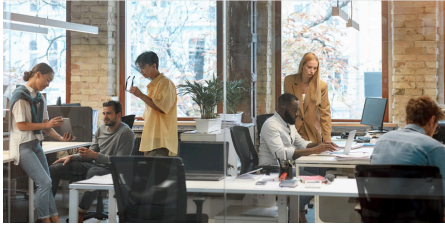
2.1 Les conditions organisationnelles et structurelles au service de la performance du leader

Il convient d'abord d'analyser les conditions organisationnelles (2.1.1) puis structurelles (2.1.2) qui influencent la performance du leader.

2.1.1 L'influence de l'environnement organisationnel sur la performance du leader

L'environnement organisationnel constitue un système qui influence la posture du dirigeant, ses émotions et sa capacité à agir. Il englobe les dimensions relationnelles et matérielles, comme les espaces de travail mais aussi les règles implicites qui organisent le fonctionnement professionnel. Lorsqu'il est inadapté, il devient un véritable frein à la performance managériale car il altère la disponibilité mentale, émotionnelle et relationnelle du dirigeant.

Le lieu de travail : l'exemple du bureau



Lors de l'un de mes accompagnements, un client a exprimé un malaise important lié à l'absence de bureau individuel. Pour accéder à son espace de travail, il devait traverser le bureau de sa collaboratrice puis rejoindre un bureau partagé avec son responsable commercial dont la porte ne se fermait pas complètement.

Cette configuration ne lui offrait ni véritable confidentialité ni totale liberté de mouvement. Elle renforçait le sentiment d'être constamment surveillé et l'obligation implicite de justifier ses déplacements, d'autant que certains correspondaient à des rendez-vous qu'il souhaitait préserver du regard de ses collègues. Il ressentait de l'agacement, une tension corporelle, une crispation physique. Sa disponibilité relationnelle et sa posture de dirigeant s'en trouvaient altérées.

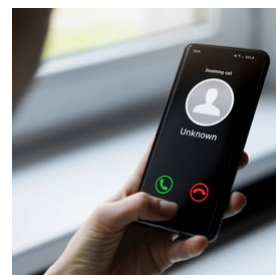
La création d'un bureau de travail individuel a représenté pour lui un réel soulagement. Il pouvait désormais y conduire des entretiens sensibles avec des salariés ou des membres de la direction et traiter des informations confidentielles voire disciplinaires. Un bureau dédié à la qualité et à la confidentialité des échanges constitue ainsi l'un des fondements **matériels** de l'exercice de la fonction dirigeante.

Les interruptions téléphoniques

Les clients me font souvent part de la fréquence des sollicitations téléphoniques dans leur quotidien. Elles fragmentent l'attention et augmentent la charge mentale. L'accompagnement permet d'identifier des leviers concrets pour limiter ces interruptions et reprendre la maîtrise de son temps et de son énergie. La mise en place d'un cadre d'utilisation du téléphone défini par le dirigeant lui-même, favorise une nouvelle discipline personnelle et réduit la pression liée à l'hyper-disponibilité.

L'enjeu est d'inscrire cette pratique dans la durée afin qu'elle devienne un véritable rituel de fonctionnement. Le rituel peut en effet constituer un facteur de stabilisation psychologique. Comme le souligne Frédéric Lenoir par référence à Carl Gustav Jung, « le rituel répétitif agit comme un calmant sur le cortex cingulaire, ce qui fait baisser le niveau d'angoisse » (Lenoir, 2021).

Cette exigence vaut aussi pour les séances elles-mêmes. Pour tirer pleinement profit du processus, le dirigeant doit disposer d'un espace-temps réservé lors des séances de coaching qui lui permette d'être pleinement disponible sur les plans mental et émotionnel.



La confidentialité, socle du cadre d'accompagnement

Cette réflexion rejoint un autre principe fondamental de la posture du dirigeant comme celle du coach : la confidentialité. Cette dernière répond aux exigences éthiques et déontologiques du coaching et constitue chez le dirigeant et chez le coach le préalable à tout climat de confiance. C'est une valeur que j'ai incarnée pendant plus de vingt-six années comme juriste en ressources humaines et que je veille à renforcer dans ma pratique de coach. Lors de mes accompagnements, j'accorde une attention particulière à l'aménagement d'un espace dédié, à l'abri des regards et des interruptions. Cette attention a été particulièrement appréciée par l'un de mes coachés.

L'importance que j'accorde à ce principe a d'ailleurs été reconnue par un client qui a évoqué, avec humour, les propos de l'un des proches à mon insu au motif que je serais « une tombe ». Derrière

cette formule imagée se dessine la perception d'un cadre solide et fiable, garant de la protection des informations confiées. Elle m'a donné l'occasion de rappeler le caractère strictement confidentiel des séances, inscrit dans le contrat qui lie le client et le coach.

Au-delà de ces conditions environnementales, la performance du dirigeant dépend aussi de la manière dont son organisation est pensée et structurée.

2.1.2 La structuration de l'entreprise comme levier de performance du leader

2.1.2.1 La place des objectifs

On ne peut aborder la performance sans évoquer les objectifs. Ils donnent une direction claire, fixent un cap, permettent de mesurer les résultats et hiérarchiser les priorités. Selon John Whitmore, le leader porte une vision à long terme. Celle-ci s'ancre toutefois dans l'action et prend vie grâce à « l'élan de vie » évoqué par Thomas d'Ansembourg, qui en constitue le moteur intérieur (D'Ansembourg, 2023, p. 35).

La performance ne se résume pas à l'atteinte d'un objectif final unique. Elle s'inscrit dans un processus progressif, construit à partir de résultats intermédiaires. Ceux-ci peuvent être définis comme des niveaux de performance « qui devraient vous assurer de bonnes chances d'atteindre l'objectif final », ce dernier correspondant au futur désiré (Whitmore, 2023, p. 139). Ils se déclinent ensuite en objectifs SMART (spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes, définis dans le temps), PURE ou CLEAR, qui permettent de traduire une vision stratégique en actions concrètes.

Le modèle GROW, cadre de référence de l'accompagnement

Pour structurer ce travail, je m'appuie sur le modèle GROW, développé et popularisé par John Whitmore (2023, p. 125) qui peut être utilisé en entreprise. Il organise l'accompagnement en quatre étapes :

- Goal, l'objectif : définir précisément ce que le dirigeant souhaite atteindre,
- Reality, la réalité : analyser la situation actuelle, les ressources et les obstacles,
- Options : explorer les différentes pistes d'action,
- Will ou Way Forward, la volonté d'agir : choisir les actions prioritaires et formaliser les engagements.



Le modèle OSBD de la communication non violente peut également être mobilisé pour clarifier les attentes, expliciter les besoins et favoriser des échanges plus constructifs.

Un cadre de repères indispensable

Dès les premières séances, une phase d'exploration de l'environnement professionnel est menée. Au travers de l'écoute active, du questionnement et de la mise en perspective, le client examine le cadre de gestion de l'entreprise et la présence de repères structurants : organigramme, fiches de poste, règlement intérieur, processus formalisés, entretiens professionnels, objectifs individuels et collectifs.

Lorsque ces repères sont absents, ils laissent place à des zones d'incertitude qui favorisent les interprétations subjectives et les tensions relationnelles. Certains collaborateurs exercent leurs missions sans limites clairement définies, ce qui alimente chez le dirigeant un sentiment de désorganisation et de perte de contrôle. Le travail du coach consiste à l'aider à prendre du recul pour relier ces dysfonctionnements organisationnels aux difficultés qu'il rencontre au quotidien.

Au cours de mes accompagnements et de mes missions de directrice des ressources humaines ou de consultante RH, j'ai constaté que, quelle que soit la taille de l'entreprise, de nombreux dirigeants attendent de leurs équipes structure, engagement et résultats sans disposer eux-mêmes d'un cadre clair pour piloter leur action. Certains ne se fixent pas d'objectifs structurés ou les formulent de manière vague et difficilement mesurable. Sans cap personnel ni cadre collectif, l'action perd en cohérence, en engagement et en efficacité.

La performance repose ainsi sur l'alignement entre la vision stratégique de l'entreprise et les objectifs personnels du dirigeant qui en constituent le principal moteur. Cette logique rejoint le principe de la courbe de performance selon laquelle les résultats progressent lorsque le dirigeant dispose d'un niveau optimal de clarté, de motivation et de ressources. À l'inverse, une pression excessive, une trop grande ambiguïté ou des contraintes disproportionnées font baisser la performance.

Le rôle du coaching est alors d'aider le dirigeant à réintroduire une véritable culture de l'objectif, non comme une contrainte supplémentaire mais comme un levier de clarté, de légitimité et de performance. Ce travail commence dès la séance préliminaire : les objectifs sont formulés puis revisités et ajustés au fil du processus. Cette compétence, nourrie par mes expériences de directrice des ressources humaines et de manager, me permet d'accompagner le coaché dans la précision de ses objectifs. Comme le souligne John Whitmore, « les objectifs de performance sont déterminants » dans toute démarche d'évolution et de développement de la performance. (Whitmore, 2023, p. 135).

2.1.2.2 La place des indicateurs

Si les objectifs donnent le cap, les indicateurs et les tableaux de bord permettent de piloter l'action et de mesurer les résultats.

Les limites d'une lecture exclusivement quantitative

Pendant de nombreuses années, ma conception de la performance s'est principalement appuyée sur des indicateurs quantitatifs, les KPI (Key Performance Indicators). Les taux de turnover et d'absentéisme ainsi que le poids de la masse salariale dans le budget de fonctionnement, constituaient et constituent toujours mes repères pour évaluer l'efficacité de l'organisation en ressources humaines.

Cette approche offre une lecture objective de la performance. Elle tend toutefois à réduire la complexité des dynamiques humaines à des données chiffrées parfois au détriment de mon bien-être, de celui des collaborateurs et des managers. Avec le recul, elle a pu contribuer à des situations de pression, de stress et dans certains cas, d'épuisement professionnel. La qualité des relations, l'engagement des équipes et le sens donné au travail risquent d'être relégués au second plan.



L'absence d'indicateurs : un risque pour le dirigeant

Mais lorsqu'une entreprise ne dispose ni de tableau de bord ni d'indicateurs clés, elle n'a pas de vision régulière de sa situation économique et financière. Un déficit peut alors être découvert tardivement, lors du bilan annuel.

Chez l'un de mes clients, cette situation s'est traduite par la découverte, en fin d'année, d'un recours excessif au travail temporaire qui avait fortement pesé sur les résultats. Cette prise de conscience a accentué un sentiment de perte de contrôle et nourri une perte de sens ainsi qu'une baisse de

motivation. Le travail de coaching a consisté à identifier ses marges de manœuvre et à clarifier ses priorités, pour lui permettre de retrouver une vision lucide de sa situation, de renforcer sa capacité de décision et de réinvestir pleinement son rôle de dirigeant. Ce client a finalement choisi de donner une nouvelle orientation à son projet entrepreneurial, scénario qu'il n'imaginait absolument pas au début de son accompagnement.

Vers une vision systémique de la performance

La performance ne peut donc pas se limiter à un chiffre d'affaires connu du seul dirigeant. Elle doit intégrer des indicateurs quantitatifs clés partagés avec l'ensemble des salariés ainsi que des dimensions qualitatives : engagement des équipes, qualité des relations, bien-être et santé physique du dirigeant. Ce dernier peut les identifier et les travailler en coaching pour retrouver un meilleur équilibre personnel et préserver sa capacité de décision.

Mon parcours de formations et mes expériences professionnelles m'ont progressivement fait prendre conscience du rôle stratégique des ressources humaines dans la construction d'une performance durable. Celle-ci dépend de la capacité de l'organisation à structurer des processus efficaces, à développer des relations de qualité et à créer les conditions favorables à l'engagement des collaborateurs. Aujourd'hui, j'invite les dirigeants et les managers à examiner non seulement les indicateurs de résultats mais aussi les facteurs humains qui les influencent et les rendent possibles. Cette approche concilie les exigences de performance de l'entreprise avec les enjeux de bien-être, d'épanouissement et de développement professionnel.

Concrètement, cela peut se traduire par des temps dédiés à la prise de recul, la clarification des priorités opérationnelles et une meilleure définition des rôles et des responsabilités notamment au travers des fiches de postes. Ces ajustements améliorent l'efficacité au quotidien, sécurisent le fonctionnement de l'entreprise, contribuent à sa viabilité économique et renforcent la légitimité du dirigeant.

2.1.2.3 Le ROI

Dans le prolongement de la clarification des objectifs et des indicateurs, la question du retour sur investissement (ROI, Return on Investment) du coaching occupe une place croissante dans les organisations soucieuses de concilier développement humain et performance. Bien que le coaching porte sur des dimensions humaines, comportementales et subjectives, il peut produire des effets observables et mesurables. Selon John Whitmore, le ROI s'évalue à partir d'éléments financiers mais aussi au regard des évolutions comportementales observées.

L'évaluation financière du ROI



Pour illustrer cette démarche, prenons un objectif de développement professionnel travaillé sur trois mois. Le tableau ci-dessous constitue une simulation pédagogique inspirée d'une méthode d'évaluation du ROI du coaching. Il ne s'agit ni d'une promesse de résultat ni d'une preuve d'attribution causale. Chaque gain identifié est pondéré par un **indice de confiance**, c'est-à-dire le degré de certitude que lui attribue la personne accompagnée ou l'organisation.

Thématique travaillée	Gain identifié	Base de calcul	Indice de confiance	Gain pondéré (sur 3 mois)
Développer une vision plus stratégique	Identification d'un problème marketing ayant permis d'éviter une dépense	1 600 € par semaine soit au total 19 200 €	70 %	$19\,200 \times 70\% = 13\,440 \text{ €}$
Développer une vision plus stratégique	Économie liée à la modification du circuit de distribution	Estimation moyenne entre 5 000 et 10 000 €, soit 7 500 €	60 %	$7\,500 \times 60\% = 4\,500 \text{ €}$
Mieux déléguer	Réduction des charges logistiques	Entre 1 000 et 2 000 € par mois, soit 1 500 € en moyenne	60 %	$1\,500 \times 3 \times 60\% = 2\,700 \text{ €}$
Total estimé				20 640 €

Dans cette simulation, la valeur financière pondérée des gains identifiés s'élève à 20 640 €. Le coût du coaching étant de 3 000 € sur la même période, le ratio se calcule ainsi :

ROI (%) = [(gains estimés – coût du coaching) ÷ coût du coaching] × 100

ROI = $[(20\,640 - 3\,000) \div 3\,000] \times 100 = 588 \%$

Le gain net estimé serait de 17 640 €, pour un ROI théorique de 588 % du coût engagé. Ce résultat est élevé et doit être considéré comme un ordre de grandeur dans une simulation. Il faut distinguer le gain financier, montant estimé exprimé en euros et le ROI, gain d'investissement par rapport à son coût initial.

Ce résultat doit être interprété avec prudence. Les gains reposent en partie sur des estimations et sur un indice de confiance déclaratif. Ils ne sont pas exclusivement attribuables au coaching. D'autres facteurs tels que l'évolution de l'activité, les décisions de gestion, le contexte économique ou la mobilisation de l'équipe ont pu y contribuer. Cette méthode fournit une indication de la valeur économique potentiellement associée au coaching ou à tout accompagnement et non une mesure exacte de son efficacité.

La prise en compte des effets comportementaux

Le ROI du coaching ne se limite pas aux indicateurs financiers. John Whitmore propose d'évaluer les évolutions comportementales à partir de quelques questions structurantes, ici appliquées à la thématique « Mieux déléguer » :

Thématique travaillée : « Mieux déléguer »	Ce qu'on note	Résultats
Sur quoi porte le coaching ?	La thématique travaillée	Capacité à confier du travail aux autres au lieu de résoudre tous les problèmes
Où en était la personne au début de l'accompagnement ?	Une note de 1 à 10 au départ	Niveau initial : 3
Où en est-elle aujourd'hui ?	La même note, après quelques mois	Niveau actuel : 8
Qu'est-ce qui a changé concrètement ?	Le nouveau comportement	« Je confie quotidiennement des tâches à mon équipe »
Quelles conséquences pour l'activité ?	Les effets observés	Équipe plus dynamique, productivité en hausse, réductions de coûts repérées

Source : d'après *Le guide du coaching au service de la performance*.

La mesure du ROI ne peut donc pas se réduire à une logique strictement financière. Elle intègre aussi l'amélioration de la prise de décision, le renforcement de la posture managériale, la qualité de la communication, la fluidité des relations professionnelles et la capacité à gérer les tensions. Ces évolutions, parfois difficiles à quantifier à court terme, contribuent directement à l'efficacité collective et à la performance durable.

Ce que j'observe dans ma pratique

Un objectif portant sur la posture peut aussi produire des effets économiques mesurables. Pour exemple, j'ai accompagné un manager qui avait pour priorité d'affirmer sa légitimité au sein de son équipe. Nous avons retenu, parmi d'autres repères, un indicateur financier : suivre l'évolution du taux de production qui était de 22 % l'année précédente. Les résultats ont dépassé les attentes : sa légitimité s'est affirmée et le taux a progressé de 25 %. Cette évolution ne peut toutefois pas être attribuée au seul coaching. Elle illustre plutôt la manière dont un objectif comportemental peut être mis en regard d'un indicateur d'activité.

Le retour sur investissement du coaching s'envisage ainsi comme une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Au-delà des résultats économiques, il s'agit d'évaluer la progression de la personne accompagnée, son autonomie et sa capacité à mobiliser ses ressources. Le coaching apparaît alors comme un outil de développement individuel et comme un levier stratégique au service de la pérennité de l'organisation.



Ce que l'on observe

J'observe souvent aussi bien en recrutement, audit ressources humaines, management ou coaching que le cadre est posé de façon implicite. Lorsqu'un dirigeant contrôle sans expliciter les règles, l'équipe entre en résistance. Quand le cadre est dit clairement, la relation s'apaise.

La performance du dirigeant est influencée par son environnement concret : espace de travail, interruptions, confidentialité, objectifs, indicateurs et organisation des responsabilités.

Ce que cela signifie

Une difficulté attribuée trop vite à la motivation ou aux compétences peut aussi être liée à un cadre de travail qui disperse l'attention, fragilise la décision ou rend les priorités illisibles.

Ce que le coaching permet de travailler

Le coaching aide à distinguer ce qui relève de la personne, de la relation et du système. Il permet de clarifier les objectifs, de repérer les sources de surcharge et de construire des règles de fonctionnement réalistes.

Ce que le dirigeant peut mettre en œuvre

Réserver des plages de concentration, formaliser les responsabilités, choisir quelques indicateurs utiles, protéger les espaces confidentiels et revoir régulièrement les priorités avec l'équipe.

Exercice court — le diagnostic du cadre

Listez trois éléments de votre environnement qui facilitent votre action et trois éléments qui la compliquent. Choisissez un ajustement simple à tester cette semaine.

À retenir

Le cadre du travail peut soutenir ou freiner la performance.

Pour ce client, les valeurs se sont traduites de la manière suivante :

- la liberté : accorder davantage d'autonomie, de responsabilités aux collaborateurs et favoriser leur capacité d'initiative pour s'accorder davantage de temps libre.
- la paix : rechercher un climat de travail plus serein fondé sur une communication claire et une diminution des tensions.

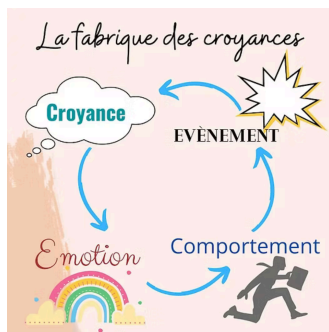
Un objectif concret a été défini : instaurer un point d'équipe hebdomadaire pour fluidifier la communication et réduire les tensions. Après avoir analysé sa situation et envisagé plusieurs options, le dirigeant s'est engagé à mettre en place ce rituel dès le mois suivant et à en suivre les effets sur l'équipe. Ce point d'équipe favorise l'expression de chacun, clarifie les attentes et contribue à prévenir les conflits.

Cet exemple montre que des objectifs clairs sont une des conditions de mise en œuvre des valeurs et qu'ils font de celles-ci de véritables leviers de développement pour l'entreprise.

2.2.2 L'alignement des croyances et des valeurs

2.2.2.1 Les croyances

Dilts établit un lien étroit entre croyances et valeurs. Selon lui, les croyances exercent une influence considérable. Elles « façonnent, déterminent le degré d'intelligence, la santé, les relations, la créativité et même la capacité au bonheur et à la réussite personnelle » (Dilts, 2023, p. 126). Les croyances sont des généralisations qu'une personne tient pour vraies à propos d'elle-même, des autres ou du monde, par exemple : « Je suis née à la mauvaise époque. » Elles composent la « carte mentale » de chacun c'est-à-dire la représentation subjective qu'il se construit de la réalité (Dilts, 2023, p. 125). Tisseron souligne qu'elles s'enracinent dans les émotions, les expériences et les apprentissages, souvent issus de l'histoire personnelle ou familiale et qu'elles continuent à se manifester dans le contexte professionnel.



Une croyance devient **limitante** lorsqu'elle se rigidifie et enferme la personne dans une perception restreinte de ses capacités. Chez le dirigeant, elle peut freiner l'autonomie décisionnelle, renforcer la surcharge mentale et limiter la capacité à prendre du recul. Certaines croyances sont propres au rôle de chef d'entreprise comme l'idée qu'il doit « tout assumer seul » ou qu'il ne peut pas montrer sa vulnérabilité. Elles renforcent son isolement et rendent la délégation plus difficile.

Identifier et assouplir les croyances limitantes

En coaching, plusieurs outils permettent d'identifier les croyances à l'œuvre, d'en questionner la pertinence et de comprendre leur fonction initiale, souvent protectrice. Dans ce guide, je retiens surtout le questionnement maïeutique, les pratiques narratives et le Clean Language, qui permettent d'en observer les manifestations concrètes et de faire émerger les ressources pour les faire évoluer. Ces outils s'inscrivent dans une approche orientée solutions et ne constituent pas un diagnostic de la personne.

L'objectif n'est pas de nier les représentations du client ni de les remplacer artificiellement mais de l'aider à les assouplir et à envisager des interprétations plus aidantes. Ce travail conduit aussi à prendre conscience de l'influence des mots employés pour décrire sa situation car les formulations

peuvent renforcer certaines représentations ou ouvrir de nouvelles possibilités d'action. Il requiert du coach une posture de « non-savoir » (Bigot, 2014, p. 111) fondée sur le respect de l'identité et du langage du client et la capacité à mettre en lumière, sans jugement, les écarts entre son discours, ses intentions et ses pratiques.

2.2.2.2 Les drivers

Les croyances limitantes se renforcent aussi à travers des schémas répétitifs décrits par l'analyse transactionnelle, approche développée par Eric Berne, notamment au moyen de la notion de **drivers**. Ces messages internes, souvent appris pendant l'enfance, influencent les comportements et s'activent particulièrement en situation de stress. Ils peuvent soutenir la performance à court terme en favorisant l'action, l'engagement ou l'adaptation.

Activés de manière automatique et excessive, ils génèrent à plus long terme de la pression, de la rigidité et de l'épuisement.

Les cinq drivers généralement identifiés sont les suivants :

Driver	Manifestations	Risque lorsqu'il devient excessif
Sois parfait	Besoin de bien faire en permanence, de ne pas commettre d'erreurs et de répondre au mieux aux exigences perçues Rigueur, qualité du travail, recherche d'excellence	Insatisfaction permanente, difficulté à reconnaître ses réussites, exigence excessive envers soi et les autres, difficulté à accepter l'erreur ou le repos
Fais plaisir	Tendance à satisfaire les autres, à éviter de les décevoir et à rechercher l'harmonie dans les relations. Sens du service, écoute, capacité à faciliter les échanges	Oubli de soi, difficulté à dire non, crainte du conflit, acceptation de demandes excessives, épuisement
Fais des efforts	Valorisation de l'effort, de la persévérance et de la capacité à surmonter les difficultés. Persévérance, capacité à gérer la complexité et à remettre en question les pratiques	Complication inutile des situations, perte de vue du résultat attendu, difficulté à s'adapter, affirmation par l'opposition
Sois fort	Besoin de s'imposer et d'assumer seul. Aucune émotion apparente. Sang-froid, résistance, capacité à tenir sous pression	Difficulté à exprimer ses émotions et à demander de l'aide, isolement, dureté envers soi et les autres
Dépêche-toi	Besoin d'aller vite, de gagner du temps et d'être constamment dans l'action. Réactivité, gestion des urgences, rapidité de décision	Erreurs, imperfections, impatience, intolérance à la lenteur, pression transmise aux collaborateurs, décisions précipitées

Ces drivers ne sont donc pas négatifs en eux-mêmes. Ils deviennent limitants lorsqu'ils s'activent sans que la personne puisse choisir la réponse la plus adaptée à la situation. L'accompagnement consiste à reconnaître le driver activé, à comprendre ce qui le déclenche et à identifier une réponse plus équilibrée. Cette évolution passe notamment par des **permissions**, des formulations internes qui assouplissent les injonctions initiales :

« Je peux faire des erreurs. »

« J'ai le droit de ne pas être parfait. »

« Je peux prendre soin de moi et m'accorder du plaisir. »

*« Je peux réussir sans lutter en permanence. »
« Je peux montrer ce que je ressens. »
« J'ai le temps et je peux définir mes priorités. »*

Comme l'écrit Reine-Marie Halbout, le coaching vise une forme de « détente intérieure », qui permet au coaché de retrouver le chemin de son Moi Adulte, cet état à partir duquel il peut mobiliser son discernement, analyser les situations avec recul et agir plus efficacement.

L'identification des drivers dans l'accompagnement

Chez l'un de mes clients, les drivers « Sois fort », « Dépêche-toi » et « Fais des efforts » semblaient particulièrement présents. Ils contribuaient à des attitudes d'opposition et à une difficulté à prendre en compte le point de vue et les besoins de l'autre et limitaient sa capacité de recul sur ses propres besoins. À terme, ces mécanismes généraient de l'épuisement, de l'insécurité et de la peur, tous présents chez ce client.



Le travail a consisté à rendre ces mécanismes conscients, à observer leurs manifestations et à rechercher des réponses alternatives. Une fois assouplies, ces injonctions sont devenues de véritables ressources. Le client a pu mobiliser davantage son audace, sa créativité et sa confiance en lui, avec une capacité de décision plus posée et plus autonome. L'objectif n'était pas de supprimer sa détermination ou sa réactivité mais de les utiliser de manière choisie et non plus sous l'effet d'une pression automatique.

Mes propres drivers

En tant que coach, j'ai dû partir à la rencontre de mes propres drivers. Les injonctions « Sois forte » et « Sois parfaite » m'ont longtemps accompagnée. Elles me poussaient à donner le meilleur de moi-même, à tout anticiper et à viser l'excellence, parfois jusqu'à vouloir être une directrice des ressources humaines « sans faille ». Elles m'ont permis de m'engager pleinement et d'être efficace mais elles ont aussi entraîné pression, stress et difficulté à accepter l'erreur ou à montrer ma vulnérabilité.

Aujourd'hui, j'apprends à lever le pied sur le « toujours plus » et à faire davantage confiance au processus. Ma posture de coach et de consultante RH repose davantage sur la présence, l'écoute et la qualité de la relation que sur la recherche d'une performance à tout prix. Elle me rappelle qu'une séance n'a pas besoin d'être parfaite pour être profondément utile.

Le travail sur les drivers ne concerne donc pas uniquement les personnes accompagnées. Il invite le coach à interroger ses propres mécanismes pour ne pas les projeter dans la relation. La connaissance de soi devient une condition essentielle de la qualité de sa présence et de son écoute.

Dans le prolongement de cette réflexion, la connaissance de soi apparaît comme l'un des leviers de la performance managériale. Comprendre ses émotions, son identité, ses valeurs, ses croyances et ses modes de fonctionnement permet au dirigeant de mieux réguler son stress, d'ajuster sa posture et de soutenir sa performance dans la durée.



Ce que l'on observe

J'ai moi-même longtemps fonctionné avec les injonctions "Sois forte" et "Sois parfaite" qui m'ont rendue efficace mais elles m'ont aussi coûté beaucoup de stress. C'est pourquoi je ne cherche pas à les supprimer chez mes clients mais à leur permettre de les identifier pour en comprendre le sens.

Les valeurs donnent du sens à l'action. Les croyances et les drivers influencent les décisions, la délégation, la manière de demander de l'aide et de réagir sous pression.

Ce que cela signifie

Une exigence personnelle peut être une ressource dans certaines situations et devenir un frein lorsqu'elle s'active automatiquement. L'enjeu n'est pas de supprimer les exigences mais de retrouver une marge de choix.

Ce que le coaching permet de travailler

Le coaching aide à mettre au jour les représentations, à vérifier leur utilité dans le contexte présent et à transformer une injonction en permission ou en objectif choisi.

Ce que le dirigeant peut mettre en œuvre

Nommer une croyance récurrente, rechercher les faits qui la confirment ou l'infirmement, définir une permission alternative et tester cette nouvelle réponse dans une situation concrète.

Exercice court — la croyance à assouplir

Complétez : « Pour être un bon dirigeant, je dois... ». Puis reformulez cette exigence en une possibilité choisie : « Je peux... ».

À retenir

Les croyances peuvent devenir des ressources lorsqu'elles restent choisies consciemment et ne limitent pas les actions.

PARTIE III – La connaissance de soi

Émotions, identité, levier de la performance et de la transformation du dirigeant

L'analyse des valeurs, des croyances et des drivers met en évidence l'influence des mécanismes internes sur la posture et les comportements du dirigeant. Ces éléments façonnent sa manière de percevoir les situations, de prendre des décisions, d'entrer en relation avec les autres et d'exercer ses responsabilités.

Cette troisième partie s'intéresse davantage à la connaissance de soi comme levier de performance et de transformation du dirigeant. Elle explore le rôle des émotions (3.1) puis la question de l'identité du dirigeant (3.2).

3.1. Le rôle des émotions dans la performance et le bien-être

Les émotions occupent une place centrale dans la vie professionnelle. Chez le dirigeant comme chez le manager, elles sont à la fois des signaux précieux et lorsqu'elles sont incomprises, réprimées

ou subies, une source de tension. L'enjeu n'est donc pas de rechercher une neutralité émotionnelle mais de développer une meilleure conscience de ses ressentis afin de les réguler et de les utiliser comme des informations utiles au service de la performance et du bien-être.

3. 1. 1 Les émotions dans les comportements managériaux

Dès les premières séances de coaching, la dimension émotionnelle se manifeste chez les managers et les dirigeants notamment à travers l'expression de la colère ou de la peur. Comme le souligne Daniel Chernet, coach professionnel, formateur et superviseur, « les émotions sont présentes dans le travail et nos clients les vivent » (Chernet, 2016). Elles concernent les collaborateurs comme les dirigeants et influencent leur manière de percevoir les situations, de décider et d'entrer en relation.

De la méfiance à la reconnaissance

Dès l'Antiquité, les émotions ont été perçues comme une menace pour la raison et la liberté. Les stoïciens y voyaient des « créations de notre esprit » susceptibles de rendre l'individu « esclave » de ses réactions (Le Précepteur, 2020). Cette conception a progressivement évolué. Pour Spinoza, les émotions ne sont « ni bonnes ni mauvaises en soi ». Elles orientent les choix et les actions de l'individu (Le Précepteur, 2020). Avec la psychologie, la psychanalyse, les neurosciences et les travaux sur l'intelligence émotionnelle, elles sont aujourd'hui reconnues comme des moteurs du comportement et de la prise de décision. Comme le précise Daniel Chernet, loin de s'opposer à la raison, elles peuvent constituer un levier de régulation, d'adaptation et de performance.

Lorsque l'émotion prend le dessus

Mais lorsqu'elles deviennent envahissantes, les émotions altèrent le discernement, fragilisent la disponibilité relationnelle et affectent les décisions. Une peur intense peut conduire à une paralysie décisionnelle, la colère à des ruptures relationnelles, la tristesse à une baisse d'énergie et de motivation. Non identifiée ou non régulée, l'émotion entraîne des réactions impulsives, des comportements défensifs ou des stratégies d'évitement, qui limitent la capacité à agir de manière pleinement choisie.

Non exprimées, les émotions peuvent générer de la « lassitude, de la souffrance ou un épuisement professionnel » (Chernet, 2016, p. 23). Elles se manifestent sur le plan corporel (tensions, fatigue, blocages) comme sur le plan comportemental (agressivité, fuite, repli). Dans les organisations, ne pas les prendre en compte alimente les tensions, détériore les relations et favorise les conflits.

Cette perspective rejoint le travail mené sur les croyances et les drivers. Lorsque ces dynamiques internes restent inconscientes, elles orientent les comportements de manière automatique. Une fois identifiées, elles peuvent être régulées et ajustées.

Les émotions comme informations utiles au management

Les émotions sont définies comme des « réponses psychophysiologiques et relationnelles à une situation ou à un événement extérieur » (Lecomte, 2022, p. 31). Elles constituent un facteur déterminant de la communication et de la décision managériale. Comme le souligne John Whitmore, il est important que le manager comprenne son rôle et ses fonctions car elles influencent directement la performance individuelle et le bien-être au travail.



Les émotions sont un langage du corps et de l'esprit. Leur fonction première est de contribuer à la régulation de l'individu et à son adaptation à son environnement.

Le manager renforce sa performance lorsqu'il sait reconnaître ses états internes, en comprendre le sens et les réguler pour retrouver une posture plus responsable. Cette prise de conscience permet, selon Whitmore, « d'améliorer nos performances en dépassant les obstacles internes qui freinent la réalisation de notre potentiel » (Whitmore, 2023).

Les difficultés de régulation chez les dirigeants

Dans les accompagnements, certains dirigeants éprouvent des difficultés à identifier leurs besoins, leurs limites et leurs ressentis. Cela peut se traduire par de la suractivité, une prise de distance avec l'entourage ou des réactions émotionnelles disproportionnées, parfois suivies de comportements visant à en réparer les conséquences. Dans certains cas, l'intensité émotionnelle empêche même de profiter pleinement des moments de joie partagés avec ses proches.

Comme le souligne Thomas d'Ansembourg, l'enjeu consiste à rester « en connexion consciente avec soi-même » (D'Ansembourg, 2023, p. 40) : reconnaître ce qui se passe en soi, identifier ses besoins et choisir une réponse adaptée plutôt que de réagir automatiquement. Certaines peurs, ancrées dans des expériences anciennes, ont pu conduire à mettre en place des stratégies de protection utiles à un moment donné. À l'âge adulte, elles génèrent de la fatigue, un sentiment de perte de contrôle et des difficultés relationnelles qui limitent l'efficacité managériale.

Une prise de conscience personnelle et professionnelle

Mes expériences personnelles et professionnelles m'ont sensibilisée à la place essentielle des émotions dans ma posture de dirigeante comme dans mes fonctions de consultante RH et de coach. Je ne les considère plus comme des éléments qui perturbent la performance mais comme des informations qui éclairent les situations et orientent l'action. Elles peuvent révéler un besoin non satisfait, une limite dépassée, une incohérence entre les valeurs et les pratiques, ou une difficulté relationnelle qui mérite d'être explorée. Elles sont aussi de précieux indicateurs pour comprendre la motivation et les besoins des équipes.

3. 1. 2 L'intelligence émotionnelle comme compétence managériale

Une compétence au cœur du leadership

John Whitmore affirme que l'intelligence émotionnelle « compte pour plus de 85 % dans les performances des cadres et dirigeants » (Whitmore, 2023, p. 61). Citant Daniel Goleman, il la juge « deux fois plus importante que le quotient intellectuel (QI) pour ouvrir la voie à des performances exceptionnelles » (Whitmore, 2023, p. 60). Le terme « performance » renvoie d'ailleurs, par son étymologie, à l'accomplissement et à la réalisation. Le leadership apparaît ainsi indissociable d'une forme de performance émotionnelle entendue comme la capacité à mobiliser, à réguler et à transformer ses états émotionnels au service d'une finalité personnelle et professionnelle.

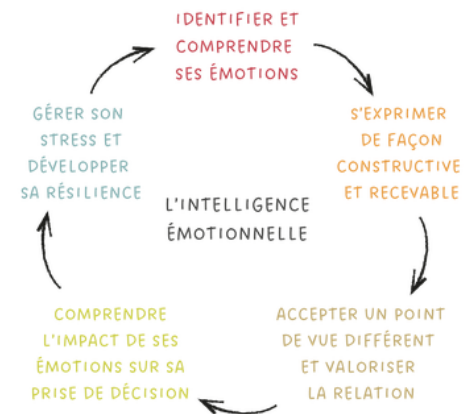
Amar confirme cette perspective en considérant l'intelligence émotionnelle comme « une composante essentielle de l'efficacité des leaders » (Amar, 2012, p. 282). Elle ne se substitue pas aux compétences intellectuelles ou techniques mais les complète, en permettant au dirigeant de mieux faire face au stress, aux situations complexes et aux tensions relationnelles.

Le docteur Michelin souligne enfin que « le leader de demain sera intelligent émotionnellement » (Michelin, 2024, 29 min 44 s). C'est précisément dans cet espace que le coaching trouve sa place. Il permet d'explorer l'intelligence émotionnelle, de la rendre concrète et de favoriser son intégration dans les pratiques professionnelles.

L'exploration des émotions en coaching

Au cours des séances, l'exploration des émotions vise à identifier ce que la personne ressent, à en mesurer l'intensité et à comprendre les situations qui les déclenchent. À l'aide d'outils de repérage émotionnel, d'échelles d'évaluation, des constellations, de la programmation neurolinguistique ou du Clean Language, le dirigeant peut relier :

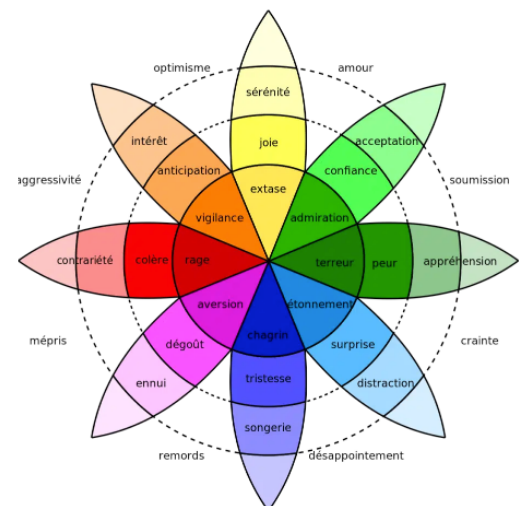
- l'émotion ressentie,
- les sensations corporelles associées,
- les pensées qui l'accompagnent,
- les comportements adoptés,
- les situations dans lesquelles elle apparaît.



Ce travail permet aussi d'explorer la fonction de l'émotion, notamment lorsqu'elle agit comme une protection, puis d'identifier le besoin auquel elle renvoie et de rechercher une réponse plus adaptée. Une réévaluation mesure les évolutions réalisées, en comparant l'intensité ressentie, la fréquence des réactions et les comportements adoptés dans les situations initialement difficiles.

La roue des émotions de Plutchik

Pour aider le coaché à identifier ce qu'il ressent, je peux m'appuyer sur la roue des émotions de Robert Plutchik (1980). Elle distingue huit émotions de base, organisées en quatre paires d'opposés : joie et tristesse, confiance et dégoût, peur et colère, surprise et anticipation. Chacune se décline selon plusieurs niveaux d'intensité, par exemple de l'appréhension à la peur, puis à la terreur, ou de l'agacement à la colère, puis à la rage. Leur combinaison donne naissance à des émotions plus complexes. En séance, cet outil permet de mettre un mot précis sur un ressenti, d'en nuancer l'intensité et de repérer les émotions qui s'y associent : une colère peut, par exemple, en cacher une autre, comme la peur ou la tristesse. Nommer une émotion avec justesse est souvent un premier pas vers sa régulation.



Exemple d'accompagnement

Une sensation récurrente de « boule au ventre » peut ainsi être explorée pour déterminer l'émotion associée. La personne identifie une peur de l'échec, l'évalue à 9 sur 10 et repère les situations personnelles et/ou professionnelles qui la déclenchent. L'analyse peut faire émerger d'autres peurs sous-jacentes comme la peur du conflit, du jugement, de l'inconnu. Elle permet de comprendre leurs effets sur la posture managériale tels que la difficulté à décider, la tendance à éviter certaines conversations, le besoin de contrôle excessif, le repli relationnel. Cette prise de conscience est une première étape vers une régulation plus adaptée et une action davantage alignée avec les besoins identifiés.

Les TCC comme source d'outils

Les thérapies cognitives et comportementales (TCC), développées notamment par Aaron Beck et Albert Ellis, reposent sur l'idée que nos émotions et nos comportements dépendent en grande partie de l'interprétation que nous faisons des situations. Ce principe rejoint ce que souligne Dilts sur le rôle du dialogue interne. Certains de leurs outils peuvent inspirer le coaching : repérer l'enchaînement situation, pensée automatique, émotion, comportement ; questionner la pertinence de ces pensées

au regard des faits ; formuler des pensées plus réalistes ; expérimenter progressivement de nouveaux comportements. Dans l'exemple de la « boule au ventre », il s'agit d'identifier la pensée qui accompagne la peur de l'échec (« je vais me tromper devant toute l'équipe ») et de la confronter à des faits observables, avant de choisir une action concrète. Ces outils restent mobilisés dans le cadre du coaching, comme supports de prise de conscience et de mise en action, sans visée thérapeutique.

La mobilisation des ressources personnelles

L'accompagnement consiste ensuite à identifier les ressources qui favorisent la régulation émotionnelle : musique, danse, chant, lecture, respiration consciente, activité physique, méditation, ou toute autre pratique déjà expérimentée par la personne. Avant une décision importante, elle peut par exemple écouter de la musique, pratiquer quelques minutes de respiration ou jouer d'un instrument. Ces ressources, souvent déjà mobilisées dans la vie personnelle comme la respiration en conscience, peuvent être réinvesties dans le quotidien professionnel pour renforcer la stabilité émotionnelle et le discernement.

L'objectif n'est pas de supprimer l'émotion mais de créer un espace entre le ressenti et la réaction. Le dirigeant n'agit alors plus sous l'effet de l'urgence émotionnelle et peut choisir une réponse adaptée à la situation.

Le cadre du coaching et la posture du coach

Le coaching s'inscrit dans une démarche centrée sur le présent, l'action, la responsabilisation et le développement des ressources. Il ne vise pas à explorer les causes profondes des difficultés qui relèvent du champ thérapeutique. Mes accompagnements permettent au dirigeant de prendre conscience des effets de ses émotions sur sa capacité d'action : prises de décision, réactions impulsives, comportements d'isolement, performance managériale. Lorsque certains éléments dépassent ce cadre, il appartient au coach de reconnaître les limites de son intervention et d'orienter la personne vers un professionnel compétent.

La qualité de l'accompagnement repose également sur la capacité du coach à repérer, accueillir et mettre en sens les émotions qui émergent en séance, sans les nier ni les laisser orienter la relation. Cela suppose qu'il développe lui-même son intelligence émotionnelle : identifier ce qui se passe dans la relation, distinguer ce qui relève de son vécu de ce qui appartient au client, maintenir un cadre sécurisant. Pour ma part, ce cheminement s'appuie sur l'activités physique, la méditation, la respiration en pleine conscience, la supervision et le travail thérapeutique. Mes pratiques ne sont pas des outils imposés au client mais des ressources personnelles qui renforcent ma qualité d'écoute, ma présence et ma capacité à accueillir les situations avec discernement.



Ce que l'on observe

Les premières séances, la colère ou la peur affleurent souvent. Une "boule au ventre" n'est presque jamais un détail. C'est une information que nous apprenons à lire ensemble.

Les émotions apparaissent dans les décisions, les réunions, les conflits et les prises de parole. Elles peuvent signaler un besoin, une limite ou un décalage entre la situation et la manière dont elle est vécue.



[En savoir plus](#)

Ce que cela signifie

L'objectif n'est ni de contrôler toutes les émotions ni de les laisser diriger l'action. Il s'agit de créer un temps entre le ressenti, son interprétation et la réponse choisie.

Ce que le coaching permet de travailler

Le coaching développe l'identification du ressenti, la mise en mots des émotions, des besoins, la régulation et la capacité à choisir une réponse adaptée au contexte managérial.

Ce que le dirigeant peut mettre en œuvre

Décrire les faits avant de les interpréter, identifier l'émotion et son intensité, respirer ou différer une réponse puis formuler une demande claire et proportionnée.

Exercice court — la pause émotionnelle

À partir d'une situation récente, écrivez les faits, l'émotion ressentie, le besoin associé à satisfaire et l'action que vous choisissez maintenant.

À retenir

Une émotion reconnue devient une information utile aussi bien pour le dirigeant que les collaborateurs.

3. 2 La transformation identitaire pour soutenir la performance individuelle

En prenant conscience de ses émotions, de ses besoins, de ses ressources et de ses modes de fonctionnement, le dirigeant peut progressivement faire évoluer la manière dont il se perçoit et exerce ses responsabilités. Cette évolution peut conduire à une véritable transformation identitaire. Il ne s'agit pas de renoncer à son identité ni de devenir une autre personne mais de faire évoluer certaines représentations de soi, certains comportements et certaines façons d'occuper sa fonction pour gagner en cohérence, en autonomie et en efficacité.

Cette transformation s'appuie sur deux dimensions complémentaires : le développement de l'estime de soi (3.2.1), levier de performance individuelle et les outils que le coach mobilise pour accompagner la prise de conscience et la mise en action (3.2.2). Elle ne se limite pas au bien-être personnel. Elle influence la capacité à décider, à assumer ses responsabilités, à mobiliser ses ressources et à établir des relations professionnelles ajustées.

3.2. 1 L'estime de soi au service de la performance individuelle

Définition et composantes

L'estime de soi désigne la manière dont une personne se perçoit, s'évalue et se juge. Elle renvoie à « l'évaluation qu'un individu fait de sa propre valeur c'est-à-dire son degré de satisfaction de lui-même ». C'est un système influencé par l'histoire personnelle, les expériences vécues, les interactions sociales et les résultats obtenus. Elle repose sur trois dimensions interdépendantes :

- l'image de soi, la représentation que la personne se fait d'elle-même,
- l'amour de soi, la capacité à se reconnaître une valeur et à s'accepter,
- la confiance en soi, la croyance en sa capacité à agir et à faire face aux situations.

Une estime de soi fragilisée peut notamment se manifester lorsqu'un coaché se dévalorise ou affirme : « Je suis nul », « on ne peut faire confiance à personne ».

Ses effets sur la posture du dirigeant

Une estime de soi ajustée permet au dirigeant de reconnaître ses compétences sans avoir à se justifier en permanence ni à rechercher la validation des autres. Il peut défendre ses points de vue tout en restant capable d'écouter, de reconnaître ses erreurs, d'identifier ses limites, de demander de l'aide et de déléguer. Elle influence la prise de décision, l'aisance dans la communication, la gestion du stress et des émotions, la capacité à assumer des responsabilités. Ce qui permet aussi d'avoir une meilleure qualité des relations.

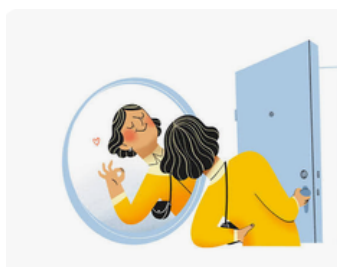
À l'inverse, une estime de soi fragilisée peut favoriser le doute, la peur du jugement et certaines difficultés à s'affirmer. Elle pousse à compenser par le contrôle, la suractivité ou la recherche de perfection, à rechercher l'approbation, à refuser la critique ou à minimiser ses réussites. Ces mécanismes réduisent la capacité d'action du dirigeant et affectent sa performance. Ils prolongent le travail mené sur les émotions, les croyances et les drivers. En identifiant les représentations qui influencent la perception qu'il a de lui-même, le dirigeant peut construire une relation plus juste avec ses compétences, ses limites et son identité professionnelle.

La honte et ses effets

Comme le souligne Tisseron, la honte peut fragiliser l'estime de soi, entraver le lien aux autres et altérer le sentiment d'appartenance. Elle peut s'inscrire dans une histoire familiale marquée par des non-dits, des expériences difficiles ou des paroles dévalorisantes répétées comme celles d'un parent laissant entendre à son enfant qu'il est incapable ou qu'il ne vaut rien. Chernet la définit comme « la douleur de ne pas être accepté comme je suis » (Chernet, 2016, p. 243). Cette émotion est profondément paralysante. Elle génère de la tristesse, engendre le repli sur soi et altère l'image que la personne a d'elle-même.

Chez le dirigeant, elle se manifeste par des stratégies de protection : perfectionnisme, difficulté à exprimer sa vulnérabilité, évitement des situations perçues comme risquées, besoin de contrôle, posture rigide et distante. Lorsqu'elle n'est ni identifiée ni reconnue, elle se traduit par des jugements dévalorisants tels que « Je suis bon à rien » ou « On ne peut faire confiance à personne ». Bien qu'ils trouvent leur origine dans des expériences passées, ces jugements continuent d'influencer la posture managériale et de limiter la capacité à reconnaître ses réussites.

Le rôle du coaching



Dans le cadre des accompagnements, il ne s'agit pas d'explorer l'origine des expériences qui ont fragilisé l'estime de soi mais de comprendre comment elle se manifeste dans le présent et quelles conséquences elle produit sur la posture, les décisions et les relations du dirigeant. Le coach l'accompagne dans sa capacité à se positionner, à reconnaître ses ressources et à développer sa légitimité, ce qui favorise à la fois la sérénité, la qualité relationnelle et la performance.

Comme le souligne John Whitmore, le simple fait de poser des questions peut déjà valoriser la personne. En manifestant un intérêt véritable pour les réponses du client, le coach lui permet d'accorder de la valeur à sa propre réflexion. Cette démarche ne consiste ni à complimenter artificiellement le coaché ni à lui transmettre une confiance extérieure. Elle vise à l'aider à observer ses compétences, ses réussites, ses capacités d'adaptation et les décisions qu'il est déjà capable de prendre.

Exemple d'accompagnement

L'un de mes clients avait une estime de soi fragile et tendait à se dévaloriser notamment lorsqu'il évoquait son absence de diplôme et de formation. Ce sentiment était renforcé par le regard dépréciatif d'un de ses parents qui lui renvoyait régulièrement l'idée qu'il faisait mal les choses et ne réalisait pas grand-chose. Ces paroles avaient construit une représentation négative de lui-même qu'il continuait à mobiliser dans sa vie professionnelle. Elle influençait sa manière d'évaluer ses compétences, de décider et de se positionner face aux autres.

L'accompagnement a consisté à l'aider à prendre conscience de ses représentations et de leurs effets sur sa posture actuelle puis à identifier ses expériences réussies, ses compétences acquises et les ressources qu'il mobilisait déjà dans l'exercice de ses responsabilités. L'objectif n'était pas de nier les difficultés ni d'effacer son histoire mais de lui permettre de construire une perception plus nuancée et plus juste de lui-même. Il a progressivement renforcé sa satisfaction personnelle, développé sa légitimité et envisagé son identité professionnelle avec davantage de confiance. Il ne s'agissait pas de devenir une autre personne mais de se percevoir et d'agir à partir d'une représentation moins dévalorisante, plus réaliste et davantage en accord avec ses ressources.

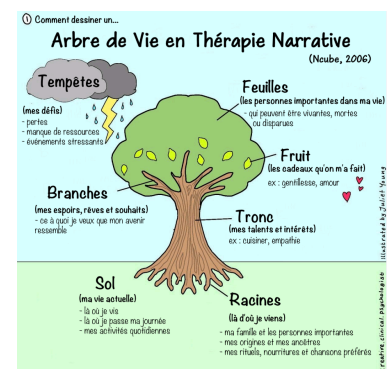
3.2. 2 La transformation identitaire du dirigeant grâce au coaching

Le coaching offre un espace de prise de recul qui permet au dirigeant d'examiner les représentations qu'il porte sur lui-même et leurs effets dans le présent. L'objectif n'est pas de modifier le passé mais de construire un récit plus nuancé de son parcours et de reconnaître les ressources déjà mobilisées. Comme le soulignent Caille et Cochou, « l'estime de soi, c'est redevenir auteur et narrateur de sa vie, construire une identité positive, penser à soi et parler de soi différemment » (Caille et Cochou, 2021, p. 163).

Les pratiques narratives

Avec l'accord du client, le coach peut s'appuyer sur les pratiques narratives, qui invitent la personne à revisiter les récits qu'elle construit à propos d'elle-même. L'exercice de l'arbre de vie est un outil accessible et structurant. Il permet d'explorer ses racines, ses ressources, ses compétences, ses valeurs, ses projets et les personnes qui ont contribué à son évolution. Il aide à construire une représentation de son histoire qui ne soit pas uniquement centrée sur les difficultés du moment, à faire émerger des expériences oubliées et à relier le parcours personnel aux valeurs profondes du dirigeant.

Cet outil suppose de la part du coach humilité, écoute et empathie. Il ne s'agit ni d'interpréter le récit du client ni de lui imposer une lecture positive de son histoire mais de l'accompagner dans l'exploration du sens qu'il lui donne et dans la reconnaissance de ses parcours personnel et professionnel. Même dans un contexte de crise relationnelle, financière ou organisationnelle, il peut réactiver des réussites oubliées et faire apparaître des compétences masquées par les difficultés.



Chez l'un de mes clients, ce travail a contribué à restaurer une estime de soi fragilisée par une situation de crise financière et juridique. Mené au fil de plusieurs séances, l'exercice lui a permis de rééquilibrer l'image qu'il avait de lui-même. Il ne se réduisait plus à ses peurs ni aux difficultés rencontrées. Il a retrouvé un socle de compétences sur lequel s'appuyer notamment sa capacité à trouver des solutions, son adaptabilité et son aptitude à solliciter ou à offrir de l'entraide.

Le Clean Language et le dialogue intérieur

Le Clean Language, développé par le psychothérapeute, David GROVE, outil que j'aime utiliser, aide le client à prendre conscience des mots qu'il emploie pour parler de lui-même et de sa situation. Cette méthode de questionnement minimaliste consiste à utiliser exclusivement les mots exacts et les métaphores du client pour explorer sa vision sans y injecter ses propres biais, jugements ou solutions. Le questionnement explore ainsi le sens précis que le client donne à ses propres mots et les représentations qui les sous-tendent. Il peut faciliter l'autonomie et l'amener à formuler lui-même des permissions. L'objectif n'est pas de remplacer une pensée négative par une affirmation artificiellement positive mais d'explorer sa cartographie mentale et l'aider à construire une représentation plus réaliste, plus nuancée et davantage en accord avec ses ressources.

Les signes de reconnaissance

Dans le prolongement des travaux de Maslow, la reconnaissance est présentée comme un besoin important dans la construction de l'estime de soi et l'accomplissement personnel. Dans les pratiques managériales comme en coaching, elle peut prendre la forme d'une appréciation précise, de la valorisation d'une compétence, de la reconnaissance d'un effort ou de l'attention portée au chemin parcouru. Mon expérience professionnelle m'a permis de mesurer leur importance. Formulés de manière sincère et précise, les signes de reconnaissance renforcent l'engagement, soutiennent la confiance et instaurent un climat relationnel plus sécurisant.

En coaching, le rôle du coach n'est pas de distribuer des compliments mais d'aider le client à reconnaître lui-même ses réussites, ses compétences et ses efforts y compris ceux qu'il tend à minimiser ou à attribuer à des circonstances extérieures. Cette reconnaissance progressivement intériorisée consolide l'estime de soi et rend le dirigeant moins dépendant du regard extérieur. En se sentant plus en sécurité, il prend plus volontiers des initiatives, assume ses responsabilités et s'engage dans des situations nouvelles.

De la transformation personnelle à la relation aux autres

Le travail sur les émotions, l'estime de soi et les récits identitaires montre que la performance du dirigeant repose en partie sur une meilleure connaissance de soi. En favorisant la reconnaissance, l'acceptation et l'évolution des représentations de soi, le coaching soutient un leadership plus conscient et plus cohérent.

Cette transformation ne reste pas limitée à la sphère intérieure. Elle se manifeste dans la manière dont le dirigeant se positionne, communique, décide et entre en relation avec ses collaborateurs. Le renforcement de l'estime de soi favorise une posture plus affirmée, une écoute plus disponible et une relation aux autres, fondée sur la confiance et la réciprocité. Cette dimension relationnelle ouvre la réflexion sur l'influence de la posture du dirigeant dans ses interactions avec les collaborateurs et sur la performance collective de l'organisation.



Ce que l'on observe

Je rencontre fréquemment des dirigeants qui minimisent leurs réussites ou les attribuent aux circonstances. Mon rôle est de les aider à retrouver, dans leur propre parcours, les preuves de compétence qu'ils ont déjà produites.

Les changements de fonction, les prises de poste et les périodes de tension interrogent la légitimité, l'estime de soi et la manière dont le dirigeant se définit.

Ce que cela signifie

Évoluer ne consiste pas à devenir une autre personne. Il s'agit de faire évoluer certaines représentations de soi et certains comportements pour occuper sa fonction avec davantage de cohérence.

Ce que le coaching permet de travailler

Le coaching offre un espace pour distinguer les faits, les récits personnels, les jugements et les ressources déjà disponibles. Il aide à expérimenter une posture nouvelle sans nier l'histoire de la personne.

Ce que le dirigeant peut mettre en œuvre

Identifier une situation dans laquelle il se sent illégitime, décrire les compétences déjà mobilisées, demander un retour ciblé et choisir un comportement observable à tester.

Exercice court — la preuve de compétence

Notez une situation dans laquelle vous avez déjà réussi à agir comme le dirigeant que vous souhaitez devenir. Identifiez le comportement observable à reproduire.

À retenir

Se transformer consiste à élargir ses façons d'agir sans renier son histoire.



[Réserver un premier échange gratuit](#)

PARTIE IV – La relation comme levier de la performance

Analyse transactionnelle, CNV et coopération

Le travail sur les émotions ne peut être dissocié des dynamiques relationnelles dans lesquelles s'inscrit le dirigeant. La manière de communiquer traduit directement ses états internes. Comme le souligne René de Lassus, « les gens ne savent plus communiquer ! Un diagnostic largement partagé en Occident au XX^e siècle » (De Lassus, 1992, p. 16). Pourtant, la communication constitue un enjeu central pour la performance.

L'analyse transactionnelle, fondée par Eric Berne (4.1) et la communication non violente (4.2) offrent deux grilles de lecture complémentaires pour comprendre comment les dynamiques internes du dirigeant se manifestent dans la relation et dans la communication managériale.

4.1 L'analyse transactionnelle au service de la posture relationnelle

L'analyse transactionnelle permet d'analyser non seulement le contenu des échanges mais aussi la posture relationnelle à partir de laquelle les messages sont émis et reçus. Dans un contexte managérial, cette lecture éclaire à la fois les freins à la communication (4.1.1) et les ressources pour la rendre plus ajustée (4.1.2).

4.1.1 Les états du moi et les transactions

Une évolution du rôle du manager

Selon Abraham Maslow, psychologue humaniste américain, et sa théorie des besoins (1943), les êtres humains cherchent d'abord à satisfaire leurs besoins fondamentaux de survie et de sécurité avant de pouvoir accéder aux besoins psychologiques, niveau où se situe notamment la communication. Après la Seconde Guerre mondiale, les relations sociales et professionnelles ont profondément évolué et le pouvoir managérial s'est transformé. Il ne s'agit plus uniquement de « faire obéir » mais de « faire adhérer » les collaborateurs à un projet commun, dans une logique plus participative comme le soulignent notamment les approches issues du coaching orienté solution (Bigot, 2014, p. 48). La communication aujourd'hui, est ainsi devenue une relation entre deux protagonistes. Le manager a dû s'engager dans un véritable travail sur lui-même pour développer sa posture relationnelle, la conscience de ses modes de fonctionnement et sa capacité à mobiliser ses équipes. C'est dans ce contexte que l'analyse transactionnelle d'Eric Berne offre un cadre théorique pour comprendre les comportements humains au travail, les dynamiques relationnelles et les freins comportementaux à la performance du leader.

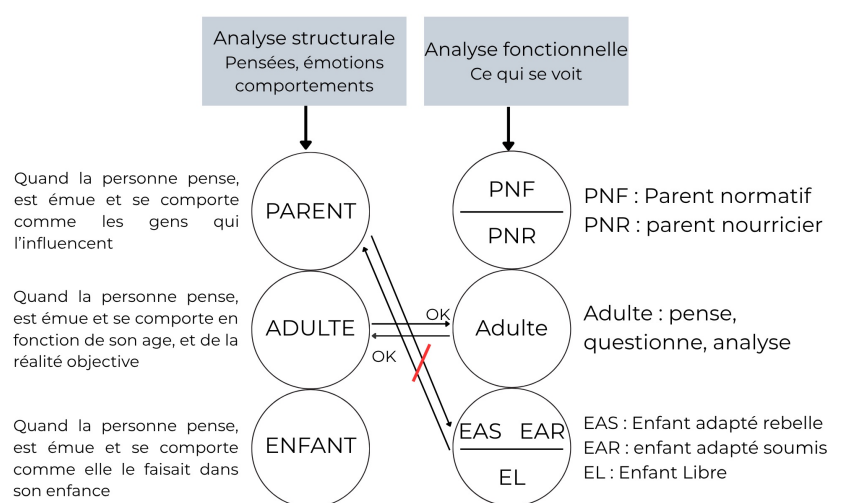
Lire les échanges à partir des états du moi

L'analyse transactionnelle permet de lire les échanges professionnels à partir des états du moi Parent, Adulte et Enfant, tant sur le plan intrapersonnel qu'interpersonnel. Comme pour les drivers, ces mécanismes s'activent souvent de manière automatique. Lorsque l'état du moi Adulte est insuffisamment mobilisé, des transactions rigides ou croisées apparaissent : elles génèrent tensions, incompréhensions et perte d'efficacité relationnelle.

C'est le cas lorsqu'un client s'adresse régulièrement à ses collaborateurs depuis une posture implicite de Parent normatif, marquée par une volonté de contrôle, sans expliciter le cadre ni les règles.

Cette ambiguïté crée un sentiment d'insécurité et de confusion. Elle tend à infantiliser les salariés en les plaçant dans une position d'Enfant rebelle, ce qui provoque résistances, oppositions et comportements de moquerie.

L'énergie des échanges se détourne des conflits et des malentendus.



À l'inverse, une posture de Parent nourricier excessive ou une communication trop descendante peut favoriser la déresponsabilisation. Les collaborateurs deviennent dépendants des consignes et perdent progressivement leur capacité d'initiative et de positionnement, ce qui freine la performance relationnelle et l'engagement collectif.

Dans les moments de tension, des propos tels que « vous n'avez qu'à prendre les clés de l'entreprise » traduisent une réaction émotionnelle qui rompt la coopération et fragilise la relation. La communication perd alors sa fonction de clarification et devient un facteur de rupture. Cette insuffisante mobilisation de l'Adulte contribue à une dégradation progressive des relations professionnelles pouvant aller jusqu'à la rupture.

Le coach peut alors présenter les différents états du moi (schéma en annexe 2) et les incidences afin que le coaché prenne conscience de leur influence sur la communication et sur la qualité des relations.

4.1.2 Les ressources pour une communication managériale ajustée

En rendant visibles les états du moi mobilisés dans les échanges, l'analyse transactionnelle permet au dirigeant de reprendre du pouvoir sur sa façon de communiquer et sur la qualité de ses relations professionnelles.

Un outil de prise de conscience

Dans les accompagnements, l'objectif n'est pas d'enseigner l'ensemble du modèle mais d'aider le client à repérer ses modes de communication récurrents et leurs effets sur ses interlocuteurs. Le schéma ci-dessus que j'élabore pour illustrer les types d'interactions et les modes de communication associés, introduit un temps de recul. Il invite à se demander depuis quel état du moi le message est émis, à quel état du moi de l'autre il s'adresse, et depuis quel état du moi l'autre répond.

La posture Adulte-Adulte

Ce travail de conscientisation favorise le retour à une posture Adulte, caractérisée par une communication fondée sur les faits, la responsabilité et l'ici et maintenant. Une communication Adulte-Adulte pose un cadre clair sans jugement, exprime des attentes explicites et reconnaît l'autre dans sa capacité à être autonome et responsable. Elle soutient un climat de confiance propice à l'engagement et à la coopération. La position « je suis OK, tu es OK » constitue un repère fondamental. Elle permet au dirigeant de se positionner sans domination ni soumission, en reconnaissant sa propre valeur et celle de ses collaborateurs. Elle favorise des relations équilibrées et réduit les tensions et la charge émotionnelle au sein des équipes.

Le Parent normatif et le Parent nourricier au service du management

Un leader doit toutefois pouvoir agir en Parent normatif pour poser des objectifs clairs, définir les responsabilités de chacun, garantir le respect des règles et recadrer de manière juste. Cette posture est essentielle pour éviter les flous organisationnels, soutenir l'équité entre collaborateurs et prévenir les dérives. Paradoxalement, lorsque les règles sont claires, les collaborateurs savent ce qu'ils peuvent faire et gagnent en autonomie et en responsabilité. Le cadre libère plutôt qu'il ne contraint. Lors des accompagnements, le client vérifie si ce Parent normatif structurant et explicite est bien mobilisé dans ses pratiques managériales.

Le Parent nourricier doit lui aussi être présent. Il apporte du soutien, accueille les difficultés, valorise les réussites et reconnaît les efforts. Un collaborateur qui se sent écouté et reconnu est plus motivé, s'implique davantage et développe un sentiment d'appartenance. Le Parent nourricier accueille

aussi les émotions, aide à prendre du recul et évite les tensions. Sans lui, le management devient froid et centré sur la seule performance chiffrée comme le laissait apparaître certains clients tournés vers le chiffre d'affaires.



Ce que l'on observe

Dans les échanges managériaux, les réponses peuvent se tendre lorsque chacun réagit depuis un état du moi différent ou lorsque la demande formulée n'est pas celle qui est entendue.

Ce que cela signifie

Une transaction difficile n'est pas seulement un problème de personnalité. Elle peut être repérée dans les mots, le ton, la posture et le type de réponse qui s'installe entre les interlocuteurs.

Ce que le coaching permet de travailler

Le coaching aide à observer les transactions, à reconnaître les automatismes Parent-Enfant et à retrouver une position Adulte-Adulte lorsque le contexte le permet.

Ce que le dirigeant peut mettre en œuvre

Revenir aux faits, poser une question plutôt qu'une accusation, expliciter l'attente et vérifier ce que l'autre a compris avant de conclure.

Exercice court — revenir à l'Adulte

Choisissez un échange tendu et reformulez une phrase accusatrice en question factuelle ou en demande explicite.

À retenir

La qualité des échanges repose sur le retour aux faits et la posture Adulte

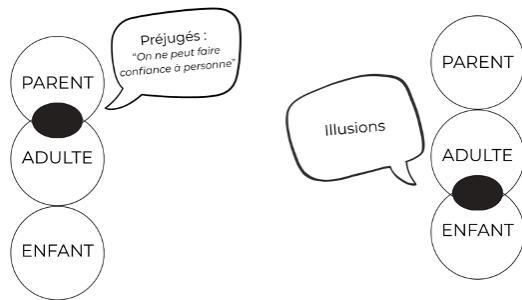
4.2 La communication non violente au service de la performance relationnelle

Au-delà des états du moi, certains mécanismes de langage et de posture constituent des freins directs à la communication et par ricochet à la performance relationnelle (4.2.1). La communication non violente à travers le modèle OSBD permet de lever ces résistances (4.2.2).

4.2.1 Les obstacles à la communication managériale

Le dialogue interne

Selon Dilts, ce ne sont pas les événements eux-mêmes qui déterminent nos émotions et nos comportements mais l'interprétation que nous en faisons et le dialogue interne que nous entretenons à leur sujet. L'événement ne représente qu'une partie de la situation. Ce qui influence notre manière d'agir, c'est la signification que nous lui attribuons et la perception de notre capacité à y faire face. Chacun dispose d'une communication interne, ce qu'il se dit à lui-même et d'une communication externe, ce qu'il exprime aux autres.



Certaines interprétations deviennent de véritables freins. Elles génèrent malentendus, réactions émotionnelles inappropriées ou tensions relationnelles.

Le rôle du coach est d'accompagner la prise de conscience de ces pensées afin de favoriser une communication interne plus positive.

Chacun est responsable de sa part

Une relation implique deux interlocuteurs qui la coconstruisent à 100 %. Mais chacun ne peut agir que sur sa propre contribution (50%) dont il demeure responsable à 100 %. Cette responsabilité repose sur la manière dont chacun interprète les situations, régule ses émotions et choisit de communiquer. En prendre conscience permet de sortir d'une logique de reproche ou de victimisation pour entrer dans une posture plus responsabilisante et constructive.

Pour l'illustrer en séance, j'utilise un tissu composé de deux couleurs de longueur identique. Cette métaphore fait comprendre au coaché qu'il est entièrement responsable de sa moitié mais qu'il ne peut être tenu responsable de celle de l'autre, ni de ses réactions. Elle distingue ce qui lui appartient de ce qui appartient à son interlocuteur et contribue à apaiser des peurs, par exemple celle d'une éventuelle réaction de l'autre. Le coach l'accompagne ainsi dans l'identification de sa part, ce qui lui redonne du pouvoir d'action et favorise des interactions plus ajustées.

Les jugements

Les jugements, qu'ils soient moralisateurs, comparatifs ou évaluatifs, reposent sur des suppositions concernant les intentions ou les motivations de l'autre. Ils détournent l'attention des faits observables vers l'évaluation des personnes, ce qui provoque des réactions défensives et fragilise la confiance entre dirigeants et collaborateurs. Comme l'exprime Alfred Korzybski, « la carte n'est pas le territoire ». Chacun appréhende la réalité à travers sa propre carte du monde, construite à partir de filtres cognitifs, émotionnels et expérientiels. Confondre cette carte avec la réalité conduit à des malentendus et à des projections qui parasitent la relation.

D'un point de vue transactionnel, ces mécanismes activent majoritairement les états du moi Parent ou Enfant, au détriment de l'Adulte. La communication devient réactionnelle, chargée émotionnellement et perd en efficacité, avec un impact direct sur la qualité des échanges et la performance relationnelle individuelle et collective.

Dans l'accompagnement, ces mécanismes trouvent une résonance concrète. Les difficultés que certains clients rencontrent dans leurs interactions semblent étroitement liées à leurs interprétations, à leur dialogue interne et aux jugements qu'ils portent sur leurs collaborateurs. Ces jugements alimentent la colère, altèrent la qualité des échanges, réduisent l'efficacité du dirigeant et augmentent sa charge mentale. Face à ces freins, je mobilise la communication non violente pour l'aider à restaurer une communication plus claire, apaisée et responsabilisante.

Lors de conflit, la méthode DESC (Décrire, Exprimer, Spécifier, Conclure) offre un cadre solide pour formuler un désaccord. La communication non violente va plus loin. En s'appuyant sur l'observation, le sentiment, le besoin et la demande, elle permet non seulement de gérer un conflit mais de le prévenir en instaurant une qualité d'échange durable au sein de l'équipe.

4. 2 .2 Le modèle OSBD comme outil de régulation

La communication non violente (CNV), issue du courant de la psychologie humaniste et développée par Marshall Rosenberg, accorde une place à l'auto-empathie entendue comme la capacité à reconnaître et accueillir ses propres ressentis et besoins avant toute interaction avec autrui. Cette étape permet de sortir du mal-être lié aux « il faut » et « je dois » pour retrouver l'élan vital, en passant par le choix et le « je choisis ». Un leader capable de se relier à ses besoins peut ensuite formuler des demandes claires, sans basculer dans l'accusation, l'injonction ou le reproche.

L'empathie correspond à la capacité de percevoir ce que vit l'autre et de lui montrer qu'il est compris. Elle s'exprime par l'écoute, le questionnement, la reformulation et l'absence de jugement mais aussi par des signes non verbaux : disponibilité, regard, posture ouverte. Les interactions étant souvent mimétiques, l'empathie tend à susciter une réponse empathique et peut conduire à être soi-même profondément compris.

Le modèle OSBD

La CNV repose sur l'idée que les difficultés relationnelles ne proviennent pas des besoins des individus mais des modalités de les exprimer ou de les recevoir. Elle propose un cadre structuré, l'acronyme **OSBD** qui permet de distinguer l'**O**bservation (les faits), le **S**entiment (le ressenti), le **B**esoin et la **D**emande. Ce cadre favorise une communication plus harmonieuse et non conflictuelle.

En rompant avec les automatismes fondés sur l'accusation ou la contrainte, la CNV oriente la communication vers la qualité du lien et la responsabilité partagée plutôt que vers la réaction défensive. Du point de vue de l'analyse transactionnelle, elle favorise une posture Adulte, dans la relation à soi comme dans la relation à l'autre. L'attention portée aux faits et la responsabilisation émotionnelle permettent de sortir des transactions Parent-Enfant au profit d'échanges Adulte-Adulte.

La personne exprime ses émotions telles qu'elle les ressent, en passant du « Tu » accusateur au « Je » responsable. Cette posture renforce la coopération, la clarté et la confiance, éléments essentiels de ce que je qualifie de **performance relationnelle**.

Exprimer un jugement c'est révéler un besoin caché

Nous ne pouvons pas nous empêcher d'être dans le jugement. En revanche, nous pouvons prendre le temps de les écouter et les comprendre comme une précieuse source d'informations.

Comment utiliser la CNV :

J'exprime avec honnêteté comment je me sens, sans formuler de reproches ni critiques.

1 - Ce que j'observe (vois, entends, me rappelle, imagine – sans y mettre mes évaluations) qui contribue ou non à mon bien-être) ...
(Observation - Lorsque je vois ...)

OU

Je me dis que...
(jugement)

2 - Je ressens/ je me sens ...
(émotion)

3 - Ça révèle que j'ai besoin de ... /parce que j'ai besoin de ... ou j'accorde de l'importance à ...
(besoin profond)
J'aspire à
Ce qui est important pour moi

4 - Les actions concrètes que j'aimerais voir
(Demande) Serais-tu d'accord de ... ?
Que pourrais-je demander à moi-même/à l'autre pour me rendre la vie plus belle et nourrir mes besoins et les siens aussi ?

Le travail en séance

Je présente régulièrement la méthode OSBD à l'aide d'un document support (annexe 3), pour aider le coaché à structurer sa communication. Il doit ensuite la pratiquer régulièrement pour se l'approprier. Une première formulation met souvent en évidence des expressions non factuelles. Un travail de clarification permet alors de distinguer l'observation, l'interprétation et le jugement. Je peux, ponctuellement, adopter une posture de conseil en proposant un exemple de formulation plus factuelle et respectueuse. Le client rejoue ensuite la situation en séance comme s'il se trouvait réellement face à son collaborateur. Le rôle du coach est de l'accompagner dans l'appropriation de ce processus afin qu'il puisse l'utiliser de manière autonome dans ses situations managériales.

Dans mes fonctions antérieures de DRH, j'ai développé la CNV de manière assez intuitive et je la mobilise depuis de nombreuses années. Elle constitue un réel levier dans mes pratiques

professionnelles. Elle facilite la compréhension des enjeux relationnels et des attentes des acteurs. J'y recours aussi dans mes missions de consultante pour aider les clients à clarifier leurs besoins et en coaching, notamment lors de l'entretien tripartite, pour clarifier la demande et coconstruire un objectif d'accompagnement partagé.



Ce que l'on observe

Les tensions se nourrissent souvent de jugements, d'interprétations et de demandes implicites. Elles peuvent réduire la coopération et augmenter la charge mentale du dirigeant.

Ce que cela signifie

La qualité de la relation ne dépend pas de l'absence de désaccord mais de la capacité à exprimer les faits, les ressentis, les besoins et les demandes sans accusation.

Ce que le coaching permet de travailler

Le coaching permet de distinguer observation et jugement, de clarifier les besoins, de préparer une formulation OSBD et de s'entraîner à la conversation avant de la mener.

Ce que le dirigeant peut mettre en œuvre

Préparer une conversation en quatre lignes : ce que j'ai observé, ce que je ressens, ce qui est important pour moi et ce que je demande précisément.

Exercice court — préparer une conversation

Écrivez une phrase en utilisant le « JE » pour chacune des quatre étapes OSBD : observation, sentiment, besoin et demande.

À retenir

Une demande claire et construite avec la méthode OSBD favorise davantage de coopération qu'un reproche implicite et limite les tensions.



[Réserver un premier échange gratuit](#)

Synthèse opérationnelle

Relier les dimensions de la performance et passer de la réflexion à l'action

Le tableau ci-dessous synthétise les cinq dimensions de la performance. Il vous aide à relier chacune de leurs dimensions pour passer, concrètement, de la réflexion à l'action.

Matrice de synthèse des cinq dimensions de la performance

Dimension	Question utile	Repère observable	Piste de coaching
Organisationnelle	Quel système rend l'action possible ?	Rôles, processus, indicateurs	Environnement, structure
Individuelle	Comment je me mobilise ?	Clartés, priorités et autonomie	Objectifs et ressources
Émotionnelle	Qu'est-ce que je ressens en moi ?	Régulation, recul, énergie	Émotions et besoins
Relationnelle	Comment je coopère ?	Confiance, qualité des échanges	Communication et transactions
Managériale	Comment je fais grandir l'équipe ?	Délégation, cadre, feedback	Posture et décisions

Parcours visuel du coaching

Le parcours ci-dessous illustre, en six étapes, la progression d'un accompagnement : de la demande initiale jusqu'à l'autonomie du coaché, chaque étape prépare la suivante pour transformer une intention en changement durable. Ces étapes peuvent se réaliser à chaque séance et tout au long du parcours

1. Déposer	2. Clarifier	3. Observer	4. Comprendre	5. Expérimenter	6. Ancrer
Demande, contexte, objectif	Réalité, besoins, enjeux	Faits, système, émotions, relations	Hypothèses, freins, besoins, ressources	Action choisie, test, retour	Bilan, apprentissage, autonomie

Exercice court — les 5 minutes de clarification

Avant une décision importante, notez : le fait observable, ce que vous ressentez, ce qui compte pour vous, vos besoins, les options disponibles et la première action que vous choisissez.



[Garder le Cap grâce au coaching](#)

Conclusion

Ce livre blanc s'est construit autour d'une question : « Comment le coach professionnel peut-il accompagner les dirigeants et les managers vers la performance ? »

Le coach les accompagne en leur permettant de ne plus réduire la **performance** à des résultats chiffrés, des indicateurs ou des tableaux de bord. Il les aide à l'envisager comme **un processus global, à la fois économique, individuel, émotionnel, relationnel et organisationnel**, dans lequel il joue un rôle de clarification, de régulation et de mise en action.

Ce que ce travail met en évidence

La performance s'inscrit dans un système. L'environnement de travail, les objectifs, les indicateurs et les valeurs du dirigeant conditionnent sa capacité à agir et la **performance organisationnelle**. Le retour sur investissement du coaching combine des gains financiers estimés et des évolutions comportementales observables.

Les freins sont d'abord internes. Croyances, schémas de pensée, drivers, poids du passé et crainte de l'avenir orientent les comportements souvent à l'insu du dirigeant. En l'aidant à clarifier son cadre de référence, ses objectifs, ses valeurs et ses croyances, le coach ouvre la voie à une **meilleure performance individuelle**.

La connaissance de soi nourrit la **performance émotionnelle**. La reconnaissance et la régulation des émotions, le renforcement de l'estime de soi et l'évolution des représentations identitaires favorisent une posture plus consciente et plus légitime.

La qualité de la relation soutient la **performance relationnelle**. L'analyse transactionnelle et la communication non violente offrent au dirigeant des repères concrets pour ajuster sa communication, réguler ses relations professionnelles et restaurer la coopération.

Un positionnement humaniste et systémique

Et si la performance prenait d'abord naissance dans la relation à soi avant de se traduire dans l'accomplissement d'une tâche ? Ma propre trajectoire me l'a appris. Longtemps, ma passion pour les **Ressources Humaines** s'est exprimée sans que je prenne pleinement en compte ma relation à moi-même car je n'ai pas appris à « être ». La compréhension progressive de mon élan de vie orienté vers les **Relations Humaines** m'a conduit vers le coaching, le conseil RH, la formation et le tutorat d'alternants où je prends un réel plaisir à accompagner.

Cette conviction fonde le positionnement de L'Étoile en Vous : placer l'humain au cœur de l'organisation et accompagner les dirigeants et les managers à révéler leurs ressources et à faire émerger leur propre lumière intérieure. En conclusion, je dirais que le coaching professionnel est un véritable levier de transformation à condition de s'inscrire dans une démarche globale, humaniste et systémique. Il contribue à faire émerger un leadership plus conscient, plus responsable et plus aligné, fondé sur la connaissance de soi, la qualité des relations et la prise en compte des dynamiques organisationnelles.

Vers un leadership et une qualité de vie au travail renouvelés

Cette réflexion ouvre sur les enjeux actuels de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) pour lesquels la performance ne peut plus être dissociée du bien-être des personnes. Dans un

environnement professionnel de plus en plus complexe, elle invite aussi à repenser le leadership. Le dirigeant et le manager sont appelés à développer certaines compétences du coach à savoir l'écoute des besoins, l'attention portée aux émotions, l'accompagnement vers l'action et la responsabilisation. Comme le suggère John Whitmore, les aptitudes du coach tendent ainsi progressivement à devenir celles du leader.

Et si, finalement, la **performance managériale** résultait de l'articulation entre performances organisationnelle, individuelle, émotionnelle et relationnelle ?

À retenir — passer de la réflexion à l'action

Une performance durable se construit par petits ajustements : déposer le présent ici et maintenant, clarifier ce qui compte, observer ce qui se passe, choisir une action réaliste et apprendre de ses effets.



[Réserver un premier échange gratuit](#)

Pour aller plus loin : échangeons sur votre situation

Ce document a été élaboré à partir de mon mémoire d'analyse de la pratique mais il ne prétend pas rendre compte de l'ensemble des dimensions et des outils abordés lors des séances de coaching. Il vise simplement à éclairer la notion de performance et à montrer comment le coach professionnel peut accompagner le dirigeant, sans constituer qu'un extrait des réflexions et des pratiques susceptibles d'être mises en œuvre.

Mais il vous a permis de prendre du recul sur votre situation, d'identifier des pistes de réflexion ou de mettre des mots sur une difficulté rencontrée dans votre environnement professionnel ?

Nadine Périgord vous propose un premier échange gratuit et confidentiel afin de comprendre votre contexte, clarifier votre besoin et vérifier ensemble quel type d'accompagnement pourrait être adapté.

Cet échange peut prendre la forme :

- d'un entretien téléphonique,
- d'un rendez-vous en visioconférence via Teams,
- d'un rendez-vous au cabinet, à Venansault, à côté de la Roche-sur-Yon, en Vendée.

L'Étoile en Vous s'adresse notamment :

- aux dirigeants, chefs d'entreprise, associés et managers confrontés à des tensions relationnelles, à une surcharge de responsabilités ou à une difficulté de posture,
- aux entreprises, associations et collectivités qui souhaitent structurer leurs pratiques RH, accompagner une transformation, apaiser une équipe ou renforcer l'engagement et la coopération.

Pour prendre contact :

L'Étoile en Vous – Nadine Périgord

Téléphone : 06 22 68 16 55

Courriel : nadine@letoileenvous.com

Site internet : www.letoileenvous.com

Vous pouvez également réserver directement votre échange découverte en ligne.

Un premier échange ne vous engage à rien.

En 30 minutes, nous clarifions votre situation, votre objectif prioritaire et la forme d'accompagnement la plus adaptée.



[Découvrir le coaching](#)

Mentions légales et droit d'auteur

Le présent livre blanc ainsi que l'ensemble de ses contenus, textes, analyses, exemples, illustrations, graphiques et éléments éditoriaux est protégé par les dispositions relatives au droit d'auteur.

Toute reproduction, représentation, diffusion, adaptation ou exploitation, totale ou partielle, sur quelque support que ce soit, est interdite sans l'autorisation écrite préalable de Nadine Périgord – L'Étoile en Vous.

La citation de courts extraits est autorisée sous réserve :

- de ne pas dénaturer le propos d'origine,
- de mentionner clairement le nom de l'autrice, Nadine Périgord,
- de citer le titre du présent livre blanc,
- d'indiquer la source : L'Étoile en Vous,
- d'ajouter, lorsque cela est possible, un lien vers www.letoileenvous.com

Les situations, témoignages et exemples présentés dans ce document pratique ont été anonymisés. Les situations décrites peuvent également avoir été adaptées ou regroupées afin de préserver la confidentialité des clients et des personnes accompagnées.

Ces exemples ne permettent donc pas d'identifier les personnes ou organisations auxquelles ils se rapportent. Ils ont uniquement pour objectif d'illustrer les problématiques et les pistes de réflexion abordées.

Date de publication : 01/10/2026

© Nadine Périgord – L'Étoile en Vous – 2026. Tous droits réservés.

[Réserver un premier échange gratuit](#)



Glossaire

Adulte (état du moi) : état du moi qui s'exprime par une communication fondée sur les faits, la responsabilité et l'ici et maintenant. Il permet des échanges clairs, sans jugement, entre deux personnes autonomes.

***Analyse transactionnelle (AT)** : « Théorie de la personnalité et de l'action sociale ainsi qu'une méthode clinique de psychothérapie ». Approche de la communication et de la personnalité fondée par Eric Berne. Elle analyse les échanges à partir des états du moi Parent, Adulte et Enfant.*

Arbre de vie : outil issu des pratiques narratives. Il permet d'explorer ses racines, ses ressources, ses compétences, ses valeurs, ses projets et les personnes qui ont contribué à son parcours.

Auto-empathie : capacité à écouter et exprimer avec clarté ce qui se passe en moi sans jugement ni exigence avant d'entrer en relation avec autrui.

Clean Language : technique de questionnement qui explore et facilite la construction d'un réseau d'information par le client.

Coaching professionnel : accompagnement centré sur le présent, l'action, la responsabilisation et le développement des ressources. Il ne vise pas à explorer les causes profondes des difficultés, qui relèvent du champ thérapeutique.

Coaching orienté solution : accompagnement centré sur la solution qui cherchera à déconstruire, construire, reconstruire et fondé sur l'expérience des situations qui constitue la trame du quotidien et du vécu de la personne. (Bigot).

Communication non violente (CNV) : approche développée par Marshall Rosenberg, issue de la psychologie humaniste. Elle repose sur l'auto-empathie, l'empathie et l'expression claire de ses besoins, sans accusation ni reproche.

Courbe de performance : principe selon lequel les résultats progressent avec un niveau optimal de clarté, de motivation et de ressources et diminuent lorsque la pression ou l'ambiguïté deviennent excessives.

Croyance limitante : généralisation tenue pour vraie à propos de soi, des autres ou du monde, qui s'est rigidifiée, limite et réduit la marge de manœuvre de la personne (par exemple : « je dois tout assumer seul »).

Dialogue interne : ce que la personne se dit à elle-même. Il influence son interprétation des situations, ses émotions et ses comportements.

Drivers : messages internes issus de l'analyse transactionnelle, souvent plantés en nous depuis l'enfance, ces croyances agissent sur nos comportements et représentations à notre insu.

Empathie : capacité à percevoir ce que vit l'autre et à lui montrer qu'il est compris, par l'écoute, la reformulation, l'absence de jugement et les signes non verbaux, sans critique, ni exigence.

Estime de soi : capacité à se reconnaître une valeur personnelle.

États du moi : Trois états (Parent, Adulte, Enfant) à partir desquels une personne pense, ressent et se comporte.

GROW : modèle d'accompagnement développé par John Whitmore, en quatre étapes : Goal (objectif), Reality (réalité), Options, Will ou Way Forward (volonté d'agir).

Intelligence émotionnelle : la capacité d'un individu à reconnaître ses propres émotions et celles des autres et à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses comportements de manière efficace et optimale.

KPI (Key Performance Indicators) : indicateurs clés de performance, généralement quantitatifs : taux de turnover, taux d'absentéisme, poids de la masse salariale.

Objectifs SMART : objectifs Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes et définis dans le Temps.

Objectifs PURE : Positivement énoncé, compris (Understood), pertinent (Relevant) et éthique

Objectifs CLEAR : ambitieux (Challenging), Légal, Écologique, Adapté, Renseigné.

OSBD : cadre de la communication non violente qui distingue quatre étapes : Observation (les faits), Sentiment (le ressenti), Besoin et Demande.

Parent normatif / Parent nourricier : deux facettes de l'état du moi Parent. Le Parent normatif pose le cadre, les règles et les limites. Le Parent nourricier soutient, encourage et reconnaît.

***Performance** : processus d'actions et de mise en œuvre avec des freins, des ressources des conditions qui permettent d'atteindre un objectif. Selon Whitmore, c'est « le fait de diminuer les interférences et augmenter le potentiel ». Ce document en distingue plusieurs dimensions : organisationnelle, individuelle, émotionnelle, relationnelle et managériale.*

Performance organisationnelle : processus et les actions des individus qui permettent de mettre en place un cadre, des rôles et des responsabilités pour atteindre efficacement des objectifs déterminés.

Performance individuelle : processus et les actions des individus qui permettent de mobiliser la connaissance de soi pour atteindre efficacement des objectifs dans une logique d'équilibre entre résultats et bien-être.

Performance émotionnelle : processus et les actions des individus qui permettent de mobiliser, réguler et transformer ses états émotionnels au service d'une finalité personnelle et professionnelle.

Performance relationnelle : processus et les actions des individus qui permettent d'établir et entretenir et développer des relations de qualité, favorisant la coopération, la confiance et l'efficacité collective.

Permissions : formulations internes qui assouplissent les injonctions des drivers (« Je peux faire des erreurs », « J'ai le droit de ne pas être parfait »).

Posture de non-savoir : attitude du coach qui renonce à interpréter la situation à la place du client et respecte son identité et son langage (Bigot).

Pratiques narratives : approches qui invitent la personne à revisiter les récits qu'elle construit à propos d'elle-même, pour leur donner un sens plus riche et plus soutenant.

Programmation neurolinguistique (PNL) : ensemble d'outils centrés sur les représentations, le langage et les comportements.

QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) : démarche qui vise à améliorer les conditions dans lesquelles le travail est réalisé et vécu, en associant santé, bien-être et performance.

Questionnement maïeutique : fait de poser des questions qui aide la personne à faire émerger elle-même ses représentations, ses ressources et ses réponses. (Socrate)

ROI (Return on Investment) : retour sur investissement. Pour le coaching, il combine des gains financiers estimés, pondérés par un indice de confiance, et des évolutions comportementales observées.

Roue des émotions de Plutchik : outil créé par Robert Plutchik (1980) qui organise huit émotions de base en quatre paires d'opposés (joie et tristesse, confiance et dégoût, peur et colère, surprise et anticipation), chacune déclinée en plusieurs niveaux d'intensité. Il aide à nommer un ressenti avec précision et à repérer les émotions associées.

Signes de reconnaissance : marques d'attention, d'appréciation ou de valorisation adressées à une personne (une compétence, un effort, un chemin parcouru), qui soutiennent l'estime de soi et l'engagement.

TCC (thérapies cognitives et comportementales) : approches thérapeutiques, développées notamment par Aaron Beck et Albert Ellis selon lesquelles les émotions et les comportements dépendent de l'interprétation des situations. Certains de leurs outils, comme le repérage des pensées automatiques peuvent inspirer le coaching sans visée thérapeutique.

Transaction croisée en analyse transactionnelle : échange dans lequel la réponse ne provient pas de l'état du moi sollicité, ce qui génère tensions et incompréhensions.

Transformation identitaire : évolution de certaines représentations de soi, comportements et façons d'occuper sa fonction, sans renoncer à son identité, pour gagner en cohérence, en autonomie et en efficacité.

Valeurs : ce qui est fondamental, essentiel et non négociable pour une personne. Elles orientent ses priorités, guident ses choix et donnent du sens à son action.



[En savoir plus](#)

Bibliographie

- Amar, P. (2012). *Psychologie du manager pour mieux réussir au travail*. Dunod.
- Bardou, E., & Oubrayrie-Roussel, n. (2024, mai 29). *L'estime de soi. Quelle valeur attribue-t-on à sa propre personne? Comment se construit l'estime de soi ?* Consulté le 4 mai 2026, 12:20, sur Cairn: <https://shs-cairn-info.srvext.uco.fr/l-estime-de-soi--9782848352886-page-39?lang=fr>
- Bigot, P. (2014). *Le coaching orienté Solution – Cessez de résoudre des problèmes.* Eyrolles.
- Brécard, F., & Hawkes, L. (2024). *Le Grand Livre de l'Analyse transactionnelle*. Editions Eyrolles.
- Caille, L., & Cochou, E. (2021). *Le Bonheur ça se travaille !* L'Harmattan.
- Centre de l'Intelligence émotionnelle. (s.d.). Récupéré sur Centre de l'intelligence émotionnelle: <https://www.centreintelligenceemotionnelle.com/lintelligence-emotionnelle/>
- Chernet, D. (2016). *Colère, peur, tristesse, joie... Coacher avec les émotions*. Eyrolles.
- D'Ansembourg, T. (2023). *Du Je au Nous. L'intériorité citoyenne : le meilleur de soi au service de tous*. L'Homme.
- De Lassus, R. (1992). *La communication efficace par la PNL*. Marabout.
- Dejours, C. (2000). *Travail usure mentale Essai de psychopathologie du travail*. Bayard Editions.
- Dilts, R. (2019). *Changer les systèmes de croyances*. Interéditions.
- Dilts, R. (2023). *Être coach, De la recherche de la performance à l'éveil*. Interéditions.
- Halbout, R. M. (2015). *Un art, une posture, une éthique*. Eyrolles.
- Larousse, E. (s.d.). *Performance*. Consulté le 16 mars 2026, 11:00, sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512>
- Le Précepteur. (2020, janvier 17). *Le stoïcisme - Vaincre ses émotions*. Consulté le 15 mars 2026, 18:00, sur You Tube: <HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=KIDRR1UD22I>
- Le Précepteur. (2020, avril 26). *Spinoza - Le libre arbitre n'est qu'une illusion ?* Consulté le 3 mars 2026, 11:00, sur You tube: HTTPS://YOUTU.BE/KB_FHLT7KLS?IS=YRPJWJIC5SHVSTEO
- LENOIR, F. (2021). *Jung. Un voyage vers soi*. Albin Michel.
- Michelon Dr, P. (2026, mars 2024). *Conférence 5 - Neurosciences : Comment le cerveau crée et régule nos émotions ?* Consulté le 26 mars 2026, 11:30,, sur <https://youtu.be/p1xw379tl8w>
- Moral, M., & Angel, P. (2006). *Coaching Outils et pratiques*. Edition Armand Colin.
- Nortier, C., & Nortier, J.-B. (2023). *Guide pratique du Clean Coaching*. Récupéré sur Cairn.info: <https://shs-cairn-info.srvext.uco.fr/guide-prat>
- Rosenberg, M. (2016). *Les mots sont des fenêtres (Ou bien de sont des murs) - Initiation à la Communication Non Violente*. La Découverte.
- Tisseron, S. (2025). *Vérités et mensonges de nos émotions*. Edition Albin Michel.
- Whitmore, J. (2023). *Le guide du coaching au service de la performance*. Interéditions.
- Wikipédia. (s.d.). *Intelligence émotionnelle*. Consulté le 2 mars 2026, 11:11, sur Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9motionnelle