

# VALORISATION ET ACTION

## COMMENT ACCOMPAGNER LE PASSAGE À L'ACTION ?

*[D'après la conférence pour les Rencontres de Sophie, Le Lieu Unique, Nantes, 2011](#)*

La question de la mise en action est souvent soulevée en coaching car on s'occupe de transition et de changement ; période durant laquelle le coaché doit prendre des décisions qui lui permettent d'agir. Autrement dit, il s'agit d'accompagner le passage d'un état 1 à un état 2 comme dans une quête de sens quand la signification de l'activité professionnelle est tellement questionnée que le coaché n'arrive plus à se mettre en mouvement ou que ce soit lors d'une période de procrastination due à des doutes ou à leur mise en abîme. La question de la mise en action apparaît également chez le dirigeant et le cadre face à des décisions complexes. Complémentaire à la psychologie, on propose une approche basée sur l'analyse de la construction du sens. On utilise le terme de l'Agir pour résumer cette mise en action du sujet.

Une des questions que pose l'Agir, est celle de la naissance de l'acte pour le sujet ; autrement dit comment passer à l'action ? En général, pour agir, à un moment donné, il faut avoir décidé d'agir. Si petit, si infime que soit ce moment, il existe ; et on verra ce qu'apportent les neurosciences sur ce sujet. Cependant, en disant « il faut avoir décidé d'agir », on ne se place pas d'un point de vue psychologique pour lequel l'état de conscience ou d'inconscience du sujet au moment où il doit décider d'agir rentrerait en compte. On suppose un fond d'intentionnalité à l'acte ; mais pour autant cela ne suffit pas car pour décider d'agir il faut que l'acte ait un sens et, plus exactement une signification pour le sujet agissant. Ainsi, on aborde cette question de l'Agir sous l'angle du sens. La question peut être reformulée ainsi : Comment aider le coaché à passer de la signification à la décision et à l'action ?

Penser ce passage à l'action comme un parcours de sens permet au coach d'identifier les étapes du parcours pour aider le coaché à agir dessus. Pour tout un chacun le corps est le lieu des décisions et le point de démarrage des actions. Les sciences du langage et les neurosciences ont observé ce parcours à travers le corps qui va du sens à l'action en passant par l'action du sens pour arriver à la décision d'agir. Le point de départ de cette réflexion est donc le corps.

## LE CORPS, DU SENS DE L'ACTION À L'ACTION DU SENS

Souvent la difficulté de la prise de décision est relatée lors de situations d'accompagnement et d'encadrement. Le coaché ou le dirigeant tente sans succès de combiner signification et décision pour agir. L'action étant la résultante de la combinaison de la décision et de la

signification il semble opportun de s'interroger sur ces deux composantes de l'Agir. Pour la prise de décision, les neuroscientifiques posent deux postulats :

***1<sup>er</sup> postulat : les processus décisionnels sont ancrés dans l'action et la perception***

Dans l'organisation neuronale, les neuroscientifiques ont repéré diverses opérations qui participent à la décision tels que l'identification, l'Agir et l'inhibition de certains comportements ; ils ont remarqué que les fonctions inhibitrice et excitatrice peuvent être assumées par un même neurone. Les neurologues ont constaté que décider est directement ancré dans la perception et l'action ; ils sont ainsi arrivés à la conclusion que décider c'est aussi inhiber. Ils observent que dans les processus décisionnels complexes comme la coordination de mouvements et l'analyse de situations complexes tous les neurones de sortie sont des neurones inhibiteurs. Autrement dit, à l'instar du choix de telle ou telle option, pour provoquer telle ou telle suite de mouvements chacun va empêcher telle ou telle autre. Agir c'est désinhiber, c'est-à-dire lever des inhibitions et non pas s'exciter ; bien que pour certain décidé d'agir c'est s'exciter. Actuellement, les neuroscientifiques pensent que l'inhibition permet la plasticité, autrement dit, le remplacement d'un processus par un autre.

LES PROCESSUS DÉCISIONNELS SONT ANCRÉS DANS L'ACTION ET LA PERCEPTION

Décider c'est aussi inhiber

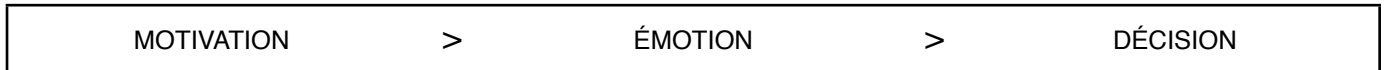
Agir c'est désinhiber

***2<sup>e</sup> postulat : la multiplicité des processus décisionnels***

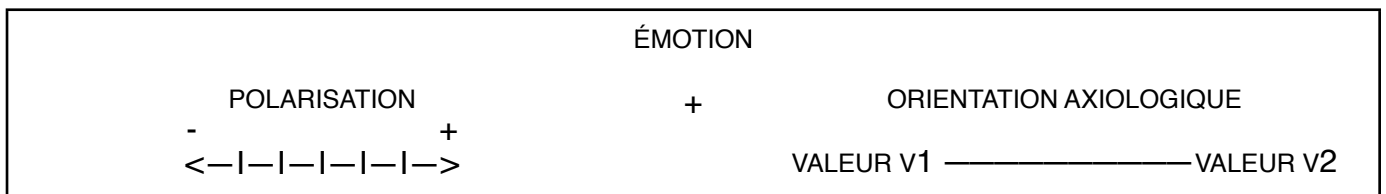
À l'instar de la psychologie, grâce à l'imagerie médicale du cerveau, la biologie a montré que la décision relève d'une multiplicité de processus localisés dans des zones cervicales diverses. Après l'observation des zones neuronales activées, le neuro-économiste Koechlin a proposé une réinterprétation du schéma classique de la prise de décision : Stimulus —> action. Il organise les contenus selon les zones neuronales activées : motivation, émotion et décision.

Pour le coach cette séquence est importante à considérer dans l'ordre : travailler la motivation pour entraîner l'émotion afin de permettre la décision puis l'action. Chacune des étapes est analysable en tant que telle ; par exemple le coach peut décomposer les motivations sur leurs trois niveaux de pertinence (situationnel, contextuel et global) et apprécier leurs conséquences motivationnelles (cognitives, affectives et comportementales). Puis pour les deux étapes suivantes procéder selon le même principe avec leurs composantes respectives. Précisons seulement que l'émotion se manifeste par des réactions corporelles multiples et variées ; elle est un mouvement de régulation en situation de la relation d'un sujet à un objet vécue comme un événement. Son expression est cénesthésique, c'est-à-dire liée à la perception de la position et des mouvements du corps. Elle est un mouvement vers l'extérieur.

On comprend bien l'intérêt du SCORE modèle développé par DILTS qui met le corps en mouvement pour faire suivre un parcours au corps et au sens. En mettant simplement en marche le corps du coaché le SCORE permet la désinhibition, la montée des motivations et l'expression des émotions pour accompagner le coaché dans sa décision à agir.



Grâce à l'imagerie médicale sur le cortex cingulaire, les neurosciences ont montré que décider c'est aussi évaluer ; évaluer des erreurs, évaluer le décalage entre le résultat espéré et celui obtenu. Pour les biologistes, dans le corps, évaluer, c'est donner de la valeur et, donner de la valeur correspond à l'émotion. Ils expliquent que les émotions sont des actions régulatrices, des stratégies de réaction à un stimulus externe. Ce sont des dispositions du corps et des automatismes corporels inconscients dirigés vers l'extérieur. Ils précisent que les sentiments sont la contrepartie subjective de ces modifications de l'état du corps. Les bases physiologiques des sentiments sont donc ancrées sur le vécu du corps en acte (les émotions). Ainsi, les neurosciences montrent que l'action, la décision et la signification sont interdépendantes : décider c'est aussi s'empêcher d'agir, mais en même temps, décider fait intervenir des processus signifiants c'est-à-dire de construction de sens qui poussent à l'action. Dans cette production de sens, le sujet évalue les informations reçues ; autrement dit, il fait intervenir la valeur.



En sciences du langage, on mobilise aussi les fonctions cognitives mais sous un autre aspect ; non pas pour voir lesquelles participent aux circuits décisionnels (quelle zone est activée) mais pour comprendre comment le sens est produit. On passe ainsi de la logique du neurone (neurologie) à la logique du sens (sémiologie) qui s'élabore par le corps. Pour les sémiologues, le corps est le médiateur entre les deux plans du langage en même temps que le responsable de l'homogénéité de la construction du sens.

Pour plus de clarté, il est opportun de rappeler qu'un langage articule deux plans, celui du contenu et celui de l'expression. Par exemple, [l'animal réel chien] est le contenu de plusieurs expressions comme les lettres [C] [H] [I] [E] [N] ou [D] [O] [G], mais il peut être également exprimé par une illustration ou une photographie. Le corps perçoit avec la vue ou l'ouïe ces expressions et les transforme en contenu ; il est donc le premier opérateur de la construction du sens.

## LE CORPS OPÉRATEUR DE LA CONSTRUCTION DU SENS

Gère la relation  
plan d'expression - plan du contenu

Responsable de l'homogénéité de la  
construction du sens

Par ailleurs, en sciences du langage comme en anthropologie et en neurosciences, on souligne le fait que l'identification d'une figure ne peut pas être la simple addition de sensations distinctes ; autrement dit, le sens ne provient pas de tel ou tel mode sensoriel mais est d'emblée issu de combinaisons ; il se construit par syncrétisme. Et c'est cette élaboration syncrétique que le coach peut questionner précisément pour éviter au coaché de passer du syncrétisme à une confusion généralisée qui le pousse à l'immobilisme ou à la procrastination.

Le cas d'un patient du neurologue et psychiatre Oliver Sacks explique bien le rôle sémiologique du corps. Sacks évoque sa rencontre avec un peintre devenu accidentellement aveugle aux couleurs. Il témoigne d'une dégradation générale de son rapport au monde : l'aspect visuel de toutes choses devient terne, les nourritures et l'acte sexuel sans goût, la musique sans relief. Bref, tout devient sans attrait. Mais en réalité seules les couleurs sont affectées (quelques zones neuronales bien localisées). Ni le goût, l'ouïe, l'odorat ni le toucher, en tant que fonctions de contact avec le monde ne sont touchés. Pourtant le patient rend compte de l'altération de sa capacité à distinguer des qualités gustatives, sonores, olfactives et tactiles, c'est-à-dire des différences sensibles. C'est la signification cognitive et émotionnelle des informations sensorielles qui est affectée et non directement les sensations elles-mêmes. Le sujet n'est plus capable de reconnaître ou d'attribuer une signification au monde sensible ; plus rien de signifiant n'émerge de ses sollicitations sensorielles. Cette perturbation sensorielle affecte principalement : la création de valeurs et leur polarisation sur un axe (c'est bon/c'est mauvais), le caractère vrai des phénomènes et le fait de rattacher telle signification à tel phénomène (l'impression référentielle : ici et maintenant, cette glace à la vanille est bonne), les sentiments, les comportements moteurs et l'ensemble de la vie quotidienne (plus rien n'a d'attrait). L'ensemble de la production de sens (la fonction sémiotique) est affecté.

Enfin pour finir ce processus intérieur de la génération du sens, il nous faut préciser la différence entre sens et signification car cette distinction débouche sur la notion d'intentionnalité ; intentionnalité qu'il faut prendre en compte dans ce parcours comme précisé au début. En résumé, le sens est l'ensemble des significations possibles ; et la signification est un sens articulé par un sujet. En sémiotique, on pense que tout phénomène a du sens : on naît et on est dans un monde de sens ; mais tous n'ont pas de signification pour tout le monde, c'est-à-dire de sens particulier pour un sujet percevant le phénomène.

En synthèse, face à une expérience sensible notre système cognitif fait collaborer nos modes sensoriels, le système somesthésique et notre centre sensori-moteur ; ce qui nous permet de polariser les sensations, de les orienter axiologiquement, c'est-à-dire de leur donner une valeur et, nous procure l'intentionnalité qui débouche sur une signification. Mais on doit aussi concevoir une pause dans ce processus de génération de sens ; car quelque chose se maintient dans l'intensité et dans l'étendue spatio-temporelle : un effet de présence se substitue à la réaction réflexe et permet de saisir la signification de l'expérience sensible.

L'exemple de la fable du petit garçon qui criait au loup attribuée à Esope éclaircit ce propos : la première fois que le petit garçon crie « au loup » tout le monde fuit. Autrement dit, tout le monde croit que le loup est là. L'expression [au loup] est équivalente à la réalité de l'animal (le contenu). Dans la tête de chacun, le loup est présent en qualité et en quantité et ainsi la présence du loup est réalisée : tous croient que le loup est réellement là. La seconde fois, la réaction est similaire mais en quelque sorte atténuée. Pour certains le loup n'est plus là alors que pour d'autres sa présence est encore bien réelle. Pour ces derniers la présence du loup est encore réalisée alors que pour les premiers, la présence du loup est actualisée : certes ils pensent au loup mais savent qu'il n'est pas là. Ces villageois n'associent plus le mot [loup] à la réalité de l'animal. La troisième fois cette intensité de la présence de la bête dans le cerveau baisse encore. Pour les villageois le loup n'a plus aucune réalité : la présence du loup est virtuelle. L'histoire articule présence virtuelle et présence réelle du loup. Au départ, la présence est virtuelle pour le petit garçon mais réelle pour les villageois (c'est ce qui fait rire le petit garçon) ; pour finir, à l'inverse, le loup est réellement là pour le garçon (il le mange), mais virtuel pour les autres.

Ainsi, dans le parcours du sens, nous avons la saisie d'une expérience sensible par notre système cognitif qui génère en nous une forme de présence significative pour nous. Cette forme de présence qui participe à la production du sens est modulable : on parle alors de modes d'existence, virtuel, actuel, potentiel et réel.

LES MODES D'EXISTENCE DU SENS			
VIRTUALISATION	ACTUALISATION	POTENTIALISATION	RÉALISATION

Lors de l'accompagnement questionner le mode d'existence de ce qui freine ou empêche le coaché de décider d'agir est une autre voie pour l'aider à apprécier l'importance de ce qui le retient. Par un jeu de questions simples (potentiellement vous pouvez... vous ne pouvez pas... réellement vous devez... pensez-vous que cet obstacle est réel... concrètement qu'est-ce qui vous empêche de décider...)