

## Une représentation claire du problème

### Témoignage

---

Alice, 42 ans, vient d'être promue responsable des ressources humaines. Cette promotion traduit l'estime de la direction pour la qualité de son travail, mais Alice rencontre depuis lors toute une série de difficultés.

« Je suis de plus en plus stressée, je dors mal, je suis de mauvaise humeur ce qui fait souffrir mon compagnon et nos enfants. Je m'efforce de ne pas ramener les soucis du bureau à la maison, mais, je n'y peux rien, je n'arrête pas de penser. J'ai peur de ne pas être à la hauteur de la tâche, du coup je sens que je vais faire des erreurs et cela m'angoisse encore plus. Je ne sais pas comment en sortir. »

Alice me présente sa situation. Je vais accompagner sa transition de carrière en mettant tout d'abord en évidence les aspects négatifs de sa situation. Bien qu'elle soit parfaitement capable sur le plan professionnel d'assumer ses nouvelles fonctions, dans sa tête il en va tout autrement. Alice pense en effet qu'elle doit sans arrêt se surpasser pour mériter d'être appréciée. Elle travaille donc dans un sentiment d'urgence permanent, cette organisation psychologique se retrouve d'ailleurs dans tous les contextes de sa vie.

Aujourd'hui cela se manifeste de plusieurs manières qu'elle décrit et que nous allons préciser maintenant en explorant plusieurs pistes.

## Le comportement

Comment se manifeste le problème ? Qu'est-ce qui le rend perceptible pour soi, pour les autres ? Pour répondre clairement à ces questions nous allons les relier aux expériences et aux faits auxquels se réfèrent les mots qui les évoquent. En effet, si on compare les mots à la partie émergée d'un iceberg, ils ne représentent qu'une toute petite partie de l'expérience.

Il est facile de décrire un comportement dans ses grandes lignes, cela apporte des éléments observables et tangibles sur lesquels nous pouvons énoncer la problématique. Quand Alice dit « je suis stressée », j'ignore tout de la manière dont cela se manifeste. Le mot « stressée » qualifie et évalue des expériences que les questions suivantes peuvent dévoiler.

---

### 1 - Les questions à se poser

Comment sais-je que je suis stressé ?

Que se passe-t-il quand je suis stressé ?

Comment mes collègues peuvent-ils savoir que je suis stressé ?

---

Le problème qu'Alice appelle « stress » se manifeste par certains comportements caractéristiques. Dans cet exemple, Alice donne peu d'indications, elle précise seulement qu'elle dort mal, et se montre souvent de mauvaise humeur. Mes questions la renvoient à des épisodes vécus, elle se rappelle les situations et en donne une description bien plus précise.

---

### Témoignage

« Quand je suis stressée, j'accélère tout ce que je fais. Je travaille dans l'urgence, même parfois la précipitation. Je pense à l'ensemble des tâches à accomplir et je voudrais tout faire à toute vitesse. J'ai des piles de dossiers sur le bureau, je regarde l'heure, je ne vois que ce qu'il reste

à faire. Je parle vite, sur un ton cassant, je travaille dans l'urgence pour être plus efficace, mais j'ai peur d'oublier des détails importants alors je vérifie plusieurs fois, je perds du temps et je stresse encore plus... J'ai tout le temps peur de me tromper. »

Cette notion d'accélération est très importante, elle renvoie Alice à des représentations de sa propre efficacité. Travailler vite cela veut dire être efficace, mais aussi que des erreurs peuvent se glisser facilement, ce qui terrifie Alice...

Peu à peu, les difficultés deviennent plus explicites, leurs points de repère apparaissent et chaque terme de la description se rattache à des faits précis. Alice évoque son vécu « stressée » et rassemble diverses situations dans lesquelles cela se manifeste clairement.

Beaucoup de problèmes ne trouvent pas d'issue favorable faute d'avoir été énoncés clairement, jugeons-en. Si quelqu'un dit « J'en ai marre, je n'arrive à rien, de toutes les façons, rien ne marche pour moi. » Il est impossible de lui venir en aide car on ne sait rien, il n'y a aucun élément tangible dans sa déclaration, ni indication de comportement, ni référence à des faits précis. Ce que l'on imagine et ressent en écoutant cela peut induire en erreur si on oublie que ces éléments se construisent dans notre propre expérience et ne viennent pas de l'interlocuteur. Or, souvent, nous faisons une confusion entre ce que nous savons et ce que nous croyons savoir. Si quelqu'un dit « je viens de rater mon permis de conduire, je me sens découragé, je l'ai déjà passé trois fois, je n'en vois pas la fin, ça me tue... », il est possible de l'aider à chercher les éléments responsables de son échec, puis d'élaborer un plan afin de réussir la prochaine fois...



### À savoir

Quand la description du problème demeure dans le flou, cela traduit aussi le trouble, le manque de repères et les hésitations qu'il suscite. Le coaching ne peut s'appuyer que sur des faits et non sur une construction imaginaire.

## Le ressenti

Il nous faut à présent explorer les états d'âme qui accompagnent ou caractérisent le problème. Le ressenti joue le rôle d'un « fil rouge » qui relie plusieurs expériences situées à différentes époques de la vie, ou dans différents contextes. Il y a toujours une logique interne dans les choix de l'existence, ils s'inscrivent dans un tissu de valeurs et de croyances, et les émotions viennent valider ou interdire certains d'entre eux.

### Témoignage

---

J'aide Alice à explorer ce qu'elle ressent lorsqu'elle est stressée. Je lui demande : « Que ressentez-vous au fond quand vous êtes stressée ? » Alice réfléchit, garde le silence un peu comme si elle revivait un épisode de ce stress puis, elle dit : « J'ai le sentiment que je ne suis pas à ma place... »

Alice explique ensuite qu'elle est stressée parce qu'elle a l'impression d'occuper un poste qui n'est pas pour elle. Quand j'approfondis mon exploration, Alice découvre que ce sentiment occupe une place très importante dans sa vie. Tout se passe comme si elle s'interdisait tout épanouissement personnel ou professionnel. Quand arrive une expérience valorisante, comme sa récente promotion, elle s'oblige à le « payer » très cher par du stress, du malaise. Alice se place dans une situation intenable où elle se contraint à des performances surhumaines. Comme il est évident que personne ne peut atteindre un but par définition inaccessible, Alice ne parvient pas à réaliser les objectifs qu'elle se fixe, elle se place en situation d'échec ce qui renforce son sentiment d'imposture. Le piège se referme...

Trois pistes d'interrogation se révèlent utiles pour explorer le ressenti :

- ▶ Que ressentez-vous quand le problème se manifeste ? Des sensations physiques, des dialogues intérieurs, des désirs de fuite, de lutte ou de protection peuvent traduire le ressenti. Comme pour les habiles détectives, le moindre détail a de l'importance si on peut le relier à un ensemble significatif.

- ▶ Ressentez-vous cela dans d'autres circonstances ? Les problèmes qu'on affronte dans certaines situations se manifestent parfois sous des formes voisines dans d'autres. Pour repérer ces glissements, nous avons besoin d'indices significatifs. Le ressenti offre une piste très intéressante car, si les contextes changent, il demeure généralement stable. Si quelqu'un éprouve en permanence la peur de la nouveauté, il évite tout changement, que ce soit dans sa vie privée ou sa vie professionnelle.
- ▶ Quel nom donneriez-vous à ce ressenti ? Donner un nom à ce ressenti, c'est le mettre à distance, ce qui permet d'identifier clairement par la suite les ressources nécessaires pour gérer le problème. Si je demeure au niveau du stress que ressent Alice, je peux lui apprendre à se détendre, respirer calmement ce qui lui apportera une aide indéniable. Mais pour obtenir une réelle amélioration, c'est au niveau du sentiment d'imposture qu'il faudra effectuer un réel travail.

## Scénario du problème : déclenchement, processus, sortie

Pour bien comprendre la difficulté, nous allons examiner la « mécanique » d'Alice, en partant de l'idée qu'il faut un déclencheur pour mettre en marche la « machine à problème », un carburant pour l'alimenter, et un dispositif permettant de s'arrêter.

### Témoignage

---

Alice continue d'explorer son problème. Je lui demande : « Y a-t-il un événement qui déclenche vos difficultés ? »

« Non, répond Alice. J'ai plutôt le sentiment qu'il arrive un temps où la coupe est pleine. Je n'arrive plus à gérer, je perds le contrôle et le stress s'installe. Ensuite, je me dis que j'ai tort de réagir comme ça. Je me sens un peu coupable, et du coup, j'ai l'impression que cela empire... Pour arriver à me calmer, il faut que je prenne un peu de temps pour souffler, pour réfléchir, mais j'ai beaucoup de mal à y arriver, et souvent je ramène tous ces soucis à la maison. »

Un petit détail qui passe inaperçu aux yeux des autres peut prendre une grande importance et déclencher la mise en marche de la « machine à problème ». Il arrive aussi que l'accumulation de faits nous conduise peu à peu vers un seuil à partir duquel les difficultés surgissent. C'est l'expérience que décrit Alice quand elle dit « la coupe est pleine... ». À partir de ce seuil, elle est envahie par un sentiment d'incapacité, elle perd le contrôle de la situation. La possibilité de choisir a disparu.

Tant que l'on arrive à « prendre sur soi », à « garder le contrôle » on continue de croire que l'on gère la situation, mais c'est une illusion qui fait oublier que l'on reste vulnérable et que cette lutte conduit à l'épuisement. C'est pourquoi, inexorablement, on se dirige vers un seuil à partir duquel tout bascule... Une fois le seuil franchi, règne une logique chaotique. Les événements se succèdent, on les traite au plus vite, sans hiérarchiser les priorités, en essayant d'apporter des réponses destinées à faire cesser la difficulté. Cette situation peut s'installer durablement, pris dans la tourmente, plus on s'efforce de lutter et plus on offre à cette terrible « machine » un carburant de premier choix.

Alice prétend savoir ce qu'il lui faudrait pour s'en sortir mais, elle ne parvient ni à trouver le remède ni à échapper à ce tourbillon infernal. Elle voudrait « souffler un peu », prendre du temps pour réfléchir, et finalement, ne fait que différer, elle emporte du travail à la maison ce qui a pour effet d'étendre le territoire contaminé par le stress... Elle essaie de se rassurer par son dialogue intérieur.

---

## 2 - Les questions à se poser

Qu'est-ce qui déclenche le problème ?

Une fois mis en route, qu'est-ce qui le fait durer ?

Comment fais-je pour sortir de ce problème ?

---

Ces questions s'intéressent à des problèmes durablement installés, le stress, le manque de confiance en soi, la peur de s'exprimer, comme à des difficultés plus ponctuelles, la tendance à se mettre en colère ou à se laisser envahir par des ressentis douloureux...

## Exercice 1

### Cerner les difficultés : comportement, ressenti, fonctionnement

Voici le tableau qui décrit très sommairement le problème d'Alice. Dans la première colonne, un nom est donné à ce problème, puis les traits caractéristiques du comportement, du ressenti et du déroulement du problème sont indiqués dans les colonnes suivantes. Enfin, une phrase-clé résume le présupposé ou la croyance sous-jacente du problème. Dans le cas d'Alice, c'est en suivant le fil de son ressenti que l'impression d'imposture est apparue...

À votre tour, pensez à une difficulté que vous rencontrez fréquemment et posez-vous les questions que j'ai utilisées pour cerner le problème d'Alice, mais en utilisant cette variante :

Comment ce problème se manifeste-t-il ?

Que se passe-t-il quand vous vivez ce problème ?

Quels sont les comportements qui le caractérisent ?

Comment une autre personne peut-elle voir et comprendre que vous vivez ce problème ?

Que ressentez-vous quand le problème se manifeste ?

Que voudriez-vous faire à ce moment-là ?

Éprouvez-vous ce ressenti dans d'autres circonstances ?

Quel nom donnez-vous à ce que vous ressentez ?

Qu'est-ce qui déclenche le problème ?

Que se passe-t-il en vous quand le problème se déclenche, puis s'installe ?

Qu'est-ce qui le fait durer ?

Comment le problème s'arrête-t-il ?

Que tentez-vous de faire pour en sortir ?

Mon problème	Ses manifestations	Son ressenti	Sa mécanique
Stress	Accélération, mauvaise humeur	Sentiment d'imposture, peur, culpabilité	Schéma de seuil, dialogue intérieur, fuite en avant

Phrase-clé : « Je ne suis pas à ma place »

# Une représentation réaliste des buts souhaités

## Imaginer l'objectif à atteindre

La relation de coaching conduit vers l'aboutissement d'un projet, la réalisation d'un but, autrement dit : une réussite. Définir clairement par les mots et construire mentalement les images du but à atteindre permet de s'assurer de sa validité. Pour formuler son objectif de façon explicite, il est utile de commencer par en visualiser la réalisation, l'aboutissement, la réussite désirée et atteinte.

Si vous dites : « je veux maigrir », ou encore « je veux perdre huit kilos avant les vacances », votre coach ne sait pratiquement rien de votre objectif, contrairement à ce que vous croyez. Le coach n'est pas un devin, il est incapable de lire dans vos pensées, c'est pourquoi, il va chercher à connaître l'image de votre but en posant quelques questions.

### Témoignage

---

Édouard, 38 ans, est un ancien sportif. Les responsabilités professionnelles qu'il assume aujourd'hui ne lui laissent plus beaucoup de temps pour ses loisirs, aussi a-t-il abandonné ses activités sportives, et peu à peu, il a pris du poids. Aujourd'hui, il ne se supporte plus : « Je dois perdre vingt kilos, je veux être comme j'étais à vingt ans, mince, musclé. Quand je me regarde dans la glace, je ne me reconnais plus, j'ai honte de moi. Je vois un gros type gras avec du ventre, ça me dégoûte. En fait, ça me déprime. Quand je dis que je veux maigrir, ma femme me regarde avec un sourire ironique... Enfin, je le vois comme ça. »

Édouard parle essentiellement de sa sensation, du sentiment qu'il éprouve en se voyant dans la glace. Il précise qu'il voudrait être comme lorsqu'il avait vingt ans. Je dispose de plusieurs éléments de représentation sensorielle pour décrire la situation présente, mais seulement d'une information datant de dix-huit ans pour visualiser l'objectif futur.

Pour aider Édouard à se représenter son objectif de façon réaliste, je choisis de prendre la sensation comme point de départ et pose la question: « Quand vous aurez atteint votre objectif, comment vous sentirez-vous ? ». Cette question stimule l'imagination d'Édouard qui explore toutes les facettes de ce ressenti : se sentir léger, sentir ses muscles toniques, se sentir capable de courir vite, de sauter, de danser, se sentir heureux, à l'aise dans sa peau, bien dans son corps...

Quand cette exploration du ressenti a révélé toute la palette d'informations sensorielles, je demande à Édouard « Imaginez que votre objectif est atteint, vous vous regardez dans une glace, que voyez-vous ? » Cette fois, ce sont les informations visuelles qui vont venir compléter la représentation de l'objectif. Édouard imagine qu'il doit s'acheter de nouveaux vêtements, car ceux qu'il porte aujourd'hui sont devenus trop grands, il dit : « J'ai l'air d'un clown habillé comme ça, il est temps que je change de look, maintenant, je peux me permettre de porter ce que je veux. »

À présent, Édouard possède une image pleine de couleurs, de vie qui ressemble vraiment à ce qu'il veut, il se voit dans un futur proche, sa silhouette lui plaît et il s'y sent parfaitement à l'aise. Je lui demande de se concentrer sur cette image puis pose la question suivante : « qu'en dites-vous ? ». Édouard réfléchit puis il sourit et répond : « J'ai la certitude que je vais y arriver... ».

Pour construire une image réaliste et qui reflète fidèlement le résultat désiré, on va explorer les représentations sensorielles visuelles, auditives sans oublier le ressenti, c'est-à-dire les sensations et les sentiments.

---

### 3 - Les questions à se poser

J'imagine que mon objectif est atteint : que vois-je, qu'est-ce que je ressens ?

Qu'est-ce que j'en dis ?

Ces questions servent de fil conducteur et il convient de les utiliser avec souplesse en gardant présent à l'esprit qu'on cherche à construire une représentation sensorielle de l'objectif.

---

## Témoignage

---

Alice, qui vit dans le stress depuis sa promotion, m'explique comment elle voit les choses une fois ses difficultés surmontées. « Une fois mon problème résolu, je me vois au bureau, je suis souriante et détendue, la pile de dossiers est moins impressionnante parce que j'ai réussi à tout classer. Je suis bien organisée et je trouve le temps de faire mon travail calmement. Je me sens disponible, légère, efficace. En famille, ça va bien, je reste " zen " et cela ne me demande aucun effort, au contraire, j'ai le sentiment que je suis vraiment moi-même quand je me sens aussi bien. Je me dis qu'en fait, c'est facile et je réalise que je me suis compliqué les choses sans raison... Maintenant, je suis bien décidée à me rattraper ! »

Alice se fait peut-être une image un peu idéalisée, en effet, être « zen » ne signifie nullement se priver de ses émotions ; certaines situations exigent une forte implication personnelle et exposent à vivre des moments intenses dont le ressenti peut être voisin du stress.

L'image du but atteint pourra évoluer, d'autant que de nouvelles ressources psychologiques se déploient progressivement au long du parcours. Mais pour l'instant, nous allons passer à la dernière étape de l'identification de l'objectif : mettre des mots sur l'image de l'aboutissement. Comment formuler ce que nous voulons maintenant alors que nous disposons d'une image mentale de l'objectif atteint ? Voici la réponse d'Alice : « Je veux arriver à garder mon calme, à hiérarchiser les priorités, et prendre plus de temps pour moi et ma famille. » Et celle d'Édouard : « Je veux me sentir léger, bien dans mon corps, et content de ma silhouette quand je m'habille ou me regarde dans la glace. »

Les formulations initiales comme « je ne veux plus être stressée en permanence » ou « je veux maigrir » ont évolué, elles sont à présent descriptives, et centrées sur l'expérience sensorielle.

## Faire l'inventaire des moyens nécessaires

Quand on visualise le but à atteindre, les moyens appropriés pour y parvenir se dévoilent. La réussite du parcours demande de mettre en

œuvre certaines ressources psychologiques, parfois de modifier des préjugés, d'assouplir des limites qui n'ont aucune raison d'exister. La plupart des obstacles sont en nous.

### Témoignage

---

« Selon vous, Alice, quels sont les moyens nécessaires pour atteindre votre objectif ? »

« Quand je regarde ces images de mon objectif, répond Alice, je vais dire " efficace et sereine ", je réalise que j'ai surtout besoin d'apprendre à me faire confiance, si je stresse c'est que je doute sans arrêt. Il me faut aussi des expériences réussies, pour que je puisse m'appuyer sur ces succès. En fait, je les ai ces expériences réussies, mais quand j'éprouve des difficultés, elles disparaissent. »

Visualiser l'objectif permet de comparer la situation présente à celle que l'on désire atteindre. Le contraste entre les deux met en exergue ce qui manque à la première pour ressembler à la seconde, et fait apparaître les moyens pour y parvenir. Quand Alice évalue sa situation présente et celle qu'elle désire atteindre, « efficace et sereine », elle comprend immédiatement ce qui les différencie. Le doute, le manque de confiance en soi, l'impossibilité de prendre appui sur ses expériences réussies contribuent à générer et maintenir le stress. La confiance en soi permettrait à Alice de mieux évaluer ses possibilités et donc de se fixer des buts réalistes au lieu d'exiger d'elle-même des performances hors d'atteinte, qui la gardent prisonnière d'un sentiment d'échec.

Avant tout, Alice a besoin d'un moyen qui lui permette de se faire confiance. Elle parviendrait ainsi facilement à détecter le seuil à partir duquel la « machine à problème » se met en marche, à prendre conscience de ses compétences, mieux évaluer ses possibilités, et enfin hiérarchiser les priorités. Plus Alice serait capable d'utiliser ce moyen et plus elle pourrait prendre appui sur ses expériences réussies, et cesser d'être terrifiée par la peur de se tromper.



## À savoir

Les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif apportent des réponses aux problèmes que pose la situation présente, viennent pallier des manques, ou encore surmonter des obstacles. Prendre conscience que l'on produit soi-même les obstacles représente déjà une prise de pouvoir sur ceux-ci.

---

### 4 - Les questions à se poser

Quels moyens sont-ils nécessaires pour atteindre mon objectif ?

Qu'est-ce que je compte faire pour atteindre mon objectif ?

Quels obstacles devrai-je affronter ?

Comment je compte y arriver ?

---

## Les forces motrices

Quand on vit une difficulté, les ressources dont on dispose semblent inaccessibles, on peut même avoir le sentiment qu'elles nous font défaut, ou bien qu'elles n'ont aucun effet sur la situation. Le travail de définition du problème, celui de précision de l'objectif et d'exploration des moyens conduisent tout naturellement à s'intéresser aux ressources existantes. Pour qu'elles soient à nouveau disponibles, il leur faut une puissante force motrice que le coach va travailler à rendre présente et efficace.

Les questions du coach doivent apporter des informations utiles, tracer des chemins de réflexion, et construire les représentations mentales de l'objectif. Les moyens à mettre en œuvre impliquent la présence de ressources psychologiques, comme nous allons le découvrir.

Pour passer des moyens à mettre en œuvre aux ressources, il faut passer par un processus qui réveille l'intelligence et le désir. Quand Alice dit qu'elle veut avoir plus confiance en elle, cela signifie plusieurs choses : elle se montre capable d'analyser sa difficulté, d'en comprendre le sens, et d'évaluer la nature du problème ; son intelligence pilote ce travail de découverte. Quand Alice parvient à visualiser son objectif atteint, cela traduit un mouvement global de sa personne vers un futur positif ; cette fois, son désir prend les commandes.

Les plus puissantes forces motrices pour les prises de décision et la créativité sont sans aucun doute le désir et l'intelligence. Toute personne qui s'engage dans un parcours de coaching peut mobiliser ces forces. Il appartient au coach d'aider à prendre conscience de leur présence puis que cela se traduise en actes.

### Témoignage

Je demande à Alice : « quelle est votre principale qualité ? »  
 « Quand j'ai entendu cette question, se souvient Alice, j'ai eu envie de dire que je n'avais pas de qualité, rien que des défauts ; bizarrement cela m'a presque fait rire. J'ai compris que j'étais encore en train de douter, et que finalement, c'était peut-être une " qualité ", mais pas au sens du contraire d'un défaut, plutôt comme un trait caractéristique. Et plein de " qualités " me sont venues à l'esprit : " méticuleuse, pointilleuse, soucieuse du moindre détail, capable de m'investir à fond dans une tâche ". »

### Exercice 2

#### Faire le point sur les qualités et les ressources

Toutes les qualités peuvent être des ressources ou des obstacles. Par exemple, si vous êtes « méticuleux » cela vous est précieux pour certaines tâches, mais si cette qualité prend trop de place dans votre « théâtre mental », elle va entrer en conflit avec d'autres et au final vous empêcher d'avancer...

Faites une liste de vos qualités et choisissez-en une qui vous paraît vraiment utile et importante.

Souvenez-vous de plusieurs situations où vous avez fait preuve de cette qualité.

Parmi ces situations, choisissez-en une qui représente « juste ce qu'il faut » de cette qualité.

Répétez ces étapes avec une autre qualité.

Imaginez une situation future dans laquelle vous ferez usage de ces deux qualités, et vérifiez qu'elles se complètent harmonieusement.

Il existe de nombreuses façons d'identifier et de mobiliser intelligence et désir, on peut partir des qualités comme dans l'exemple ci-dessus, on peut aussi examiner une situation caractéristique de succès ou d'échec et chercher la force motrice de la situation.