

# LES RESSOURCES

## Les stratégies d'émergence des ressources en coaching

Sous la direction de : Jean-Luc AVELLA BAGUR, superviseur.

Mémoire professionnel  
« Devenir coach professionnel » - RNCP niveau 1  
Formation Linkup Coaching

Présenté et soutenu devant un jury professionnel en février 2017

rédigé par : **Cécile CLAVIER**  
Linkup coaching, promotion Pareto 78, 2016-2017

## Remerciements

Je remercie Jean-Luc Avella Bagur pour sa supervision dans ce travail de mémoire et ses conseils utiles. Je remercie également toute l'équipe pédagogique de Linkup Coaching pour le contenu dispensé au cours de la formation, qui m'a permis de développer et étayer la réflexion qui sous-tend cet ouvrage.

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>SECTION 1. LES RESSOURCES.</b>	<b>2</b>
<b>1.1. QU'EST-CE QU'UNE RESSOURCE ? - DEFINITION -</b>	<b>2</b>
<b>1.2. QUELLES SONT LES RESSOURCES DES INDIVIDUS ?</b>	<b>2</b>
<b>1.3. EN QUOI LES RESSOURCES SONT-ELLES NECESSAIRES ? - LES BESOINS -</b>	<b>5</b>
<b>1.4. COMMENT EMERGENT LES RESSOURCES ?</b>	<b>7</b>
1.4.1. LE ROLE DE LA GENETIQUE	7
1.4.2. LE ROLE DE L'ENVIRONNEMENT	9
1.4.3. LE DEVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU	11
1.4.4. LES FACTEURS DE DEVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU	13
Théories psychanalytiques et Psychologie individuelle	13
Théories maturationalistes	14
Théories de l'apprentissage et comportementisme	14
Théories cognitivistes (ou cognitivo-constructivistes) et Théories psycho-sociales	14
Théories éthologiques	14
Théories humanistes et transpersonnelles	14
A RETENIR	15
<b>1.5. QUELLES SONT LES LIMITES A CES RESSOURCES ?</b>	<b>16</b>
1.5.1. A PROPOS DES LIMITES	16
1.5.2. LIMITES DEFINITIVES VS. RESSOURCES POTENTIELLES	17
1.5.2.1. Les limites externes	17
1.5.2.2. Les limites aux compétences et comportements	17
1.5.2.3. Les limites physiologiques	18
1.5.2.4. Les limites mentales et émotionnelles	20
1.5.3. LA CONFRONTATION AUX LIMITES - LE CHANGEMENT -	22
1.5.4. PETIT DETOUR CONCEPTUEL	26
1.5.4.1. La théorie des archétypes de Carl Gustave Jung	26
1.5.4.2. Au-delà de l'identité, la conscience	28
1.5.4.3. Eveil de la Conscience dans le Bouddhisme	29
1.5.4.4. L'âme dans la spiritualité	29
<b>1.6. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES EN COACHING - LE ROLE DU COACH</b>	<b>31</b>
<b>SECTION 2. FAIRE EMERGER LES RESSOURCES. (DE LA THEORIE A L'OUTIL)</b>	<b>33</b>
<b>2.1. CADRER LE TRAVAIL</b>	<b>33</b>
2.1.1. FACILITER LE RAPPORT COLLABORATIF	33
2.1.1.1. Le respect de l'écologie du client	33
2.1.1.2. Le cadre du coaching	34
2.1.1.3. La posture du coach et l'attention portée à la relation	36
2.1.2. DE LA DEMANDE A L'OBJECTIF	41
2.1.2.1. Le PFDO : protocole de formulation et détermination de l'objectif	41

2.1.2.2. La typologie des demandes	42
2.1.2.3. La clarification d'une demande	43
<b>2.2. VISUALISER SON BUT</b>	<b>45</b>
2.2.1. LA VISUALISATION DE SA MISSION DE VIE	46
2.2.2. LA VISUALISATION DE SON PROJET	47
2.2.3. D'AUTRES OUTILS DE CREATIVITE	47
<b>2.3. RENFORCER L'ESTIME DE SOI</b>	<b>48</b>
2.3.1. LES POSITIONS DE VIE	49
2.3.2. LES 4 ZONES DE L'IDENTITE	50
2.3.3. LE MODELE CVBLP	50
2.3.4. L'EQUILIBRE CORPS-ESPRIT	52
<b>2.4. IDENTIFIER ET DEVELOPPER SES RESSOURCES</b>	<b>53</b>
<b>2.5. ACQUERIR DE NOUVELLES RESSOURCES PAR L'EXPERIMENTATION</b>	<b>56</b>
2.5.1. FACILITER L'APPRENTISSAGE	57
2.5.2. FAVORISER ET PERENNISER L'ACTION	59
2.5.3. CONSTRUIRE UNE STRATEGIE DE REUSSITE DURABLE	62
2.5.3.1. Favoriser le succès	62
2.5.3.2. Favoriser l'efficacité	63
<b>2.6. ZOOM SUR QUELQUES RESSOURCES</b>	<b>67</b>
2.6.1. DAVANTAGE DE PRESENCE	67
2.6.2. UNE COMMUNICATION AMELIOREE	68
2.6.2.1. Une communication impactante	68
2.6.2.2. Une communication assertive	71
2.6.3. UNE MEILLEURE IMAGE	74
<b>SECTION 3. TRANSFORMER LES OBSTACLES EN RESSOURCES.</b>	<b>76</b>
<b>3.1. TRAVAIL AUTOUR DU SENS</b>	<b>76</b>
<b>3.2. TRAVAIL AUTOUR DES EMOTIONS</b>	<b>78</b>
3.2.1. QU'EST-CE QU'UNE EMOTION ?	78
3.2.2. LA GESTION DE L'EMOTION EN COACHING	79
3.2.3. LA GESTION DU STRESS EN COACHING	81
<b>3.3. TRAVAIL AUTOUR DES CROYANCES</b>	<b>82</b>
3.3.1. DRIVERS ET AUTRES CROYANCES LIMITANTES	83
3.3.2. QUESTIONNEMENT ET REFORMULATION	85
3.3.3. AUTRES STRATEGIES FACE AUX CROYANCES	86
<b>3.4. TRAITER L'INFORMATION</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>97</b>

# Introduction

*« Le pouvoir et la richesse de chaque individu ne se limitent pas à ses ressources matérielles et à ses moyens de production. Chacun est avant tout riche de sa santé, de son savoir, des relations qu'il entretient avec les autres. » Jacques Attali*

L'individu possède en lui toutes les ressources nécessaires pour effectuer les changements dont il a besoin pour s'épanouir, développer ses potentialités, se réaliser. Prendre conscience de leur existence et de leur nature permet à l'individu d'avoir une bonne estime de lui-même, l'énergie, la motivation et la confiance pour agir. Pourtant, il n'accède pas toujours à cette puissance.

En période de changement, alors qu'il est face à une transition, une situation problématique ou nécessitant de nouvelles performances, l'individu peut se sentir dépassé. Ses comportements habituels ne suffisent plus à répondre aux exigences de son environnement. C'est généralement dans ces circonstances qu'il a recours au coaching, pour faire émerger d'autres ressources.

Comment émergent les ressources ? Quelles stratégies le coach peut-il déployer pour que son client découvre et accède à ses ressources, définisse au mieux et atteigne ses objectifs ?

Le coaching accompagne l'individu vers la réalisation de son potentiel et de ses aspirations. Il l'aide à appréhender plus objectivement sa réalité et ses ressources actives ou latentes afin de s'y connecter. Il lui permet ainsi de les activer, c'est-à-dire de les libérer, les exprimer ou les développer. Par un questionnement et des exercices ciblés, le coach accompagne son client dans la prise de conscience, l'acceptation et l'action pour qu'il concilie sa situation et son identité (ses envies, ses besoins, ses croyances, ses valeurs, ses capacités...) Il facilite ainsi l'apparition de solutions nouvelles pour l'individu, mais néanmoins personnelles, pour atteindre ses objectifs.

La première section de ce mémoire définit et étudie ce qu'est une ressource pour l'individu : comment elle émerge, à quoi elle répond, quelles sont ses limites et comment les dépasser pour développer son potentiel. Sont également présentés tous les concepts théoriques utiles pour la suite de l'ouvrage. Cette première section se concentre sur les éléments de contexte, mais ne traite pas de l'intervention du coach.

Le rôle du coach et les stratégies qu'il peut mettre en place pour faire en sorte que l'individu se connecte à ses ressources actives ou latentes (potentielles) sont abordés dans les deux sections suivantes. La section 2 aborde les stratégies pour accompagner l'individu à faire émerger l'objectif et les ressources associées, la section 3 celles pour l'aider à dépasser ses limites et accéder à son potentiel.

# Section 1. Les ressources.

## 1.1. Qu'est-ce qu'une ressource ? - Définition -

La définition qu'en donne le dictionnaire « *Petit Larousse* » est la suivante : au singulier : « ce qu'on emploie dans une situation fâcheuse pour se tirer d'embarras, vaincre des difficultés » | au pluriel : « moyens d'existence d'une personne ; moyens dont on dispose, possibilités d'action. »

Le terme « ressource » vient du verbe « resourdre » en ancien français, qui signifie « ressusciter, relever, remettre sur pied ». Il est composé du préfixe « re » et du verbe « sourdre », issu du latin « sursus » simplification de « surrectus », le participe de « sugere », « surgir ». La ressource est proprement une seconde ou dernière source, un moyen qui relève, qui fait sortir d'embarras.

Les ressources sont donc des moyens qui s'apprécient au regard d'un besoin et d'une action.

**Les ressources sont les moyens de l'action permettant à un individu de combler un besoin, de dépasser une difficulté ou d'atteindre un objectif, afin de préserver ou d'améliorer la qualité physiologique et cognitive de son existence.**

## 1.2. Quelles sont les ressources des individus ?

**Les ressources sont donc tous les éléments qui permettent à une personne d'agir dans son existence. Elles peuvent être acquises ou relevées d'un potentiel à développer.**

Les ressources d'un individu peuvent être « externes » et liées à son environnement :

- ses moyens matériels (*lieu, outils...*), immatériels (*fonds de commerce, brevets...*), financiers
- son réseau de contacts
- son image sociale
- etc.

ou « internes » et liée à sa personne, à sa personnalité et son identité :

- ses capacités physiques/énergétiques et cognitives/intellectuelles
- ses aptitudes sociales et les comportements qu'elle adopte
- ses qualités, ses talents
- ses connaissances et compétences tirée de sa formation ou de son expérience
- ses valeurs et ses croyances
- ce qui forge son identité et donne un sens à son existence

Comme nous l'étudierons dans la rubrique « *comment émergent les ressources ?* », les **capacités physiques et cognitives** sont des ressources en partie innées et en partie développées par

l'individu lors de sa croissance et qu'il entretient tout au long de sa vie. En fonction de ses capacités et au fil de ses interactions avec l'environnement et de ses apprentissages, il développe des **comportements** privilégiés qui forgent notamment ses **qualités** (*aptitudes ou manières d'être qui font le mérite de quelqu'un*) et ses **talents** (*aptitude particulière pour une activité, caractérisée par ses aspects innés et inconscient, que l'individu reproduit facilement et avec plaisir*), et il mémorise des connaissances et acquiert des **compétences** (*ensemble de connaissances et comportements*).

Il se constitue également un **système de valeurs** (*un système de références comprenant les qualités auxquelles il attache une importance, ce qui lui donne envie d'agir, ce qui lui plaît, ce qui est bon pour lui*) et de **croyances** (*représentations qu'il se fait de la réalité et qu'il tient pour vraies*) qui pourront, tout comme ses comportements, devenir une ressource moteur ou un frein selon la situation et l'objectif qu'il souhaite atteindre. Valeurs et croyances sont les critères, les normes de références, qu'il utilise pour évaluer le monde et y adapter ses comportements. L'ensemble de ces caractéristiques et attributs, qui font qu'il se perçoit comme une entité spécifique, constitue son **identité** et, associées à ses aspirations, peuvent lui permettre de donner un **sens** (*une valeur, une raison d'être et une finalité*) à son existence.

*Le psychothérapeute viennois Viktor Frankl, inventeur de la logothérapie, considérait le sens comme la (res)source même de la vitalité et de la motivation : il permet le déploiement de la volonté, de la créativité, de l'endurance. Quand les actes correspondent parfaitement à ce que l'individu souhaite au plus profond de lui-même, ils le remplissent d'énergie et de joie. En l'absence de sens, estimait le thérapeute, il cherche juste à combler un vide existentiel.*

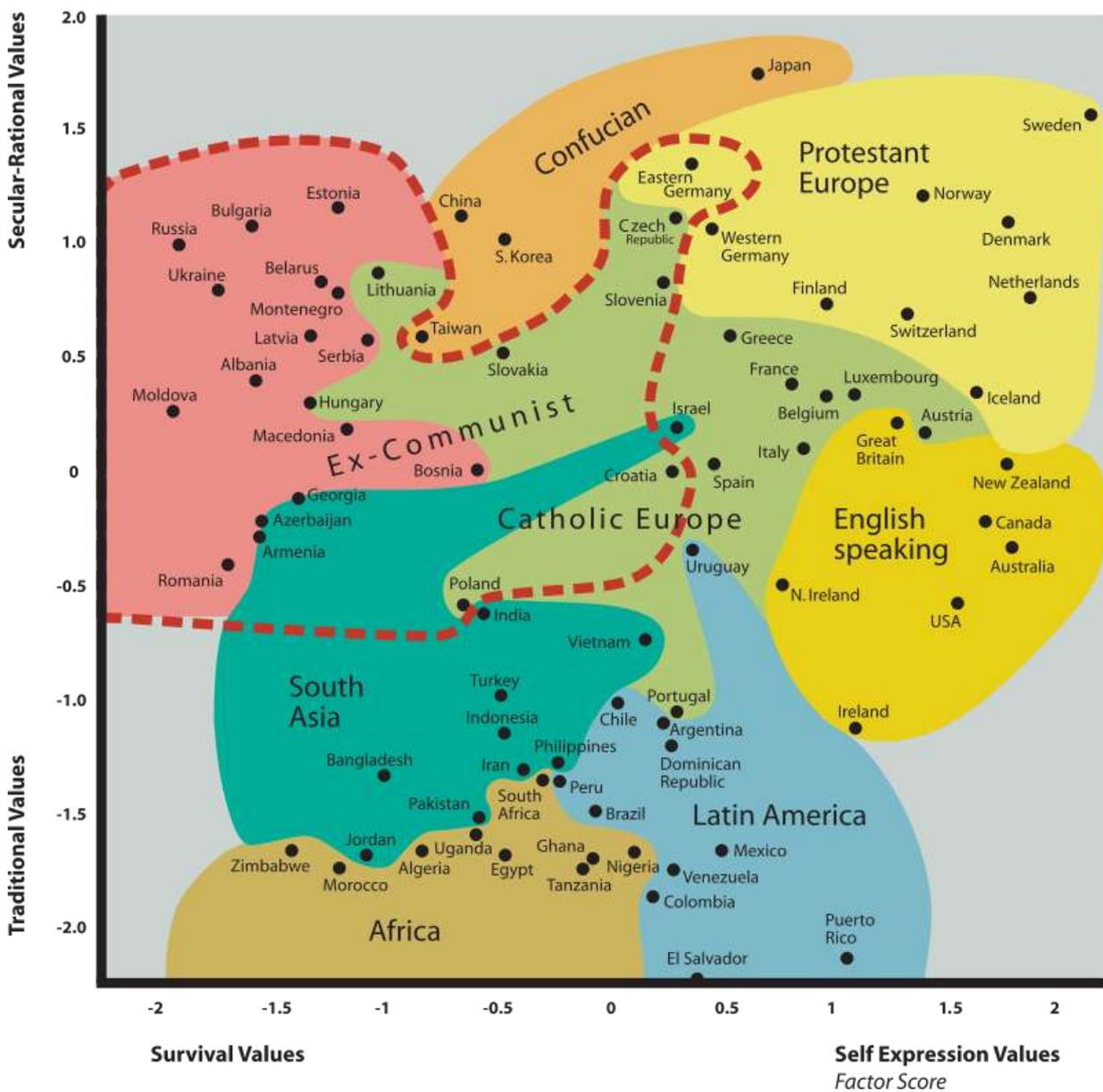
*« Si l'on possède son pourquoi de la vie, on s'accommode de presque tous les comment »  
(Friedrich Nietzsche)*

Les valeurs auxquels l'individu adhère sont également des ressources pour lui, car elles sont l'essence de sa motivation intrinsèque et représente donc une énergie mobilisatrice. En reconnaissant ses valeurs, il se reconnaît lui-même, en les nourrissant, il nourrit son équilibre et sa force. **Les valeurs sont des forces motrices** inhérentes à l'identité de chacun : elles mettent en mouvement, elles poussent naturellement à l'action avec le sentiment d'agir sans effort excessif et de donner sens à sa vie. Connecter à ses valeurs et agir en fonction permet à l'individu, par exemple, de décupler sa motivation, renforcer son efficacité, son estime et sa confiance en lui, faciliter ses prises de décisions et fluidifier ses comportements et ses relations.

*Voici en illustration 12 valeurs répandues que le psychologue Shalom Schwartz considère communes à toute l'humanité : amitié, universalisme, autonomie, sécurité, conformité, hédonisme, réussite, tradition, stimulation, courage, famille, pouvoir.*

Le sociologue Luc Boltanski et l'économiste Laurent Thévenot (*De la justification*, 1991) réfutent l'idée de valeurs universelles dans le monde : ils évoquent plutôt des « systèmes de valeurs » (des ensembles cohérents de référentiels, normes, figures emblématiques, etc.) auxquels les individus souscrivent plus ou moins (l'importance accordée au système varie d'un individu à l'autre et ils mettent en place plusieurs d'entre elles en fonction des situations).

Voici pour exemple la répartition des systèmes de valeurs culturelles dans le monde d'après Ronald Inglehart et Christian Welzel. L'axe horizontal distingue les valeurs de survie (gauche) des valeurs d'épanouissement personnel (droite), tandis que l'axe vertical met en évidence les valeurs traditionnelles (bas) et les valeurs séculaires et rationnelles (haut).



### 1.3. En quoi les ressources sont-elles nécessaires ? - Les besoins -

**Les ressources sont tous les moyens - capacités et stratégies - que l'humain développe dès son plus jeune âge pour répondre à ses besoins : pour se développer et préserver ou améliorer la qualité de son existence, son équilibre. Les ressources existent donc au regard de besoins, dans un objectif de survie, de développement ou de permanence.**

Voici une liste des besoins de l'être humain, *synthèse croisée d'éléments des travaux de Richard Barrett, Gregory Bateson, Clare Graves (la spirale dynamique), Virginia Henderson (les 14 besoins fondamentaux), Hudson (les 6 passions), Abraham Maslow, Johannes Heinrich Schultz, de la théorie de l'autodétermination et du livre de Eric Loonis « Notre cerveau est un drogué ».*

PROPOSITION D'UN TABLEAU DE CORRESPONDANCE				
Besoins	Maslow	Graves	Barrett	Bateson
Physiologique	Physiologique	Survie	Survie	Environnement
Sécurité	Sécurité	Sécurité		
Appartenance sociale	Appartenance	Communauté	Relationnel	Comportement
Affirmation	Reconnaissance ou Estime	Puissance	Estime	
Organisation & Reconnaissance		Ordre & Morale		
Développement		Développement perso, Autonomie	Transformation	Valeur
Cohésion	Réalisation	Harmonie	Cohésion	Identité
Individuation		Expertise	Faire la différence	
Transcendance		Holisme	Service	

#### **Besoins physiologiques** (entre parenthèses : quelques chiffres en moyenne pour l'adulte)

##### Besoins primaires

- respirer ; boire ( $\approx 2L$ / jour) et manger varié et équilibré ( $\approx 2400$  calories / jour); éliminer ;
- maintenir sa température ( $\approx 37^{\circ}C$ ) ; dormir et se reposer ( $\approx 8h$ / jour) ;

##### Besoins secondaires

- maintenir une bonne posture et se mouvoir ( $\approx 30$  min/jour) ;
- se vêtir et se dévêtir ; s'exposer à la lumière (qq min/jr) ;

- *être propre, soigné, protéger ses téguments, éviter les dangers ;*
- *être en sécurité physique + en termes de ressource et stabilité physique / psychologique*
- *échanger des contacts physiques, assouvir ses besoins sexuels...*

### **Besoins cognitifs**

- *maîtrise du monde physique : besoin de posséder, créer, transformer...*
- *maîtrise du monde social : besoin de communication, d'estime, d'affection, d'intimité, de conformité pour obtenir l'adhésion sociale (appartenance, affiliation, inclusion), besoin de reconnaissance, besoin de se donner*
- *stimulation, rationalisation et réalisation : besoin d'apprendre et de se recréer (connaître, explorer, résoudre des problèmes, réaliser des opérations mentales de généralisation, catégorisation, conceptualisation), besoin de s'occuper en vue de s'accomplir, de se réaliser, besoin de s'aimer, de s'exprimer, d'affirmation, d'autonomie, de compétence, de contrôle, besoin d'agir selon ses croyances et valeurs, besoin de cohérence et de sens*

Les trois natures de besoins sont importantes. Ils sont reliés entre eux. Ils coexistent dans un équilibre complexe et dynamique, incluant les aspects biologiques, psychologiques et sociaux de l'individu. Si un champ s'hypertrophie ou s'atrophie, les autres suivent et un déséquilibre se crée, affectant la personne dans son intégrité. Si elle ne satisfait pas son besoin, un système de compensation peut lui permettre d'obtenir l'énergie qui lui manque, mais si elle n'obtient pas au bout du compte la stabilité qui lui est nécessaire, une forte contrainte s'exerce.

Aussi, *selon le modèle ECLET et la spirale dynamique de Clare Graves*, à mesure que les problèmes existentiels de l'homme évoluent au contact de son environnement, sa psychologie évolue également pour s'adapter à ces nouvelles conditions de vie : de nouveaux systèmes de valeurs émergent, créant de nouveaux besoins.

A noter : si ces besoins ne sont pas comblés, la pérennité physique ou psychologique de l'individu ou de l'espèce peut être mise en péril à plus ou moins long terme.

- *besoins physiologiques : l'être humain ne peut survivre en moyenne que 3 minutes sans respirer, 3 jours sans boire, 10 jours sans dormir, 30 jours sans manger. Il succombe si sa température corporelle dépasse 42°C ou descend au-dessous de 25°C : nu, il ne subsiste que 10 minutes dans une eau inférieure à -3°C, 30 minutes dans une eau à 0°C et 45 minutes dans une eau à 3°C. Les blessures graves portant atteinte aux organes vitaux, aux voies respiratoires, à la peau ou provoquant la perte importante de sang sont mortelles. La privation de lumière, d'une nutrition appropriée ou d'une activité physique peuvent provoquer des dérèglements biologiques et des problèmes de santé (perte du sommeil, état dépressif, problèmes cardiovasculaires).*

- besoins cognitifs : *s'il ne comble pas ses besoins cognitifs, un être humain peut sombrer dans la dépression, la déchéance ou la folie, pouvant entraîner la mort.*

*Selon les travaux du Dr Donald O. Hebb, les effets de la privation sensorielle sont constatables au bout de quelques jours, ils aboutissent à une régression mentale.*

*Le besoin inné de lien social et affectif et son importance dans la survie ont été établis par René Spitz (1887-1974), via sa théorie de l'hospitalisme, et Harry Harlow (1905-1981), via la théorie de l'attachement social. Ils ont constaté que les carences affectives peuvent mener les nourrissons à l'arrêt de l'évolution psychomotrice et la mort. Pour exemple, l'expérience de Frédéric II de Hohenstaufen au XIIIe siècle, qui fit élever 6 bébés dans l'isolement (pour découvrir quelle langue ils parleraient spontanément), se conclut par la mort des nourrissons ; l'observation fut la même dans les orphelinats roumains de Ceausescu où les nourrissons, privés d'attention, se laissaient mourir ou présentaient d'important retard de développement.*

Pour répondre à ces besoins, l'humain développe différentes ressources. Le développement de ces ressources étant lui-même un besoin fondamental (*cf. besoins cognitifs : d'apprentissage, de se recréer...*), un cercle vertueux peut se créer. Reconnaître et satisfaire ses besoins donne à la personne une source d'énergie constructive lui permettant de développer de nouvelles ressources.

## 1.4. Comment émergent les ressources ?

**La qualité et l'émergence des ressources de l'être humain résultent de la combinaison de 3 facteurs : le patrimoine génétique, l'environnement biologique et l'interaction avec l'environnement socio- affectif, matériel et culturel.**

Dans « *l'Homme Relationnel* », 2003, p.59, Jean-Jacques Wittezaele, s'inspirant de l'approche systémique de l'Ecole de Palo Alto, présente l'idée ainsi :

*« Au départ, l'individu est équipé génétiquement pour faire face à son milieu, il dispose, potentiellement, d'une énorme diversité de conduites possibles, et ses contacts répétés avec son environnement vont imposer certaines restrictions à cette diversité : certains gestes seront encouragés, d'autres découragés. »*

### 1.4.1. Le rôle de la génétique

En effet, l'individu dispose de certaines capacités innées dès la naissance. Ce sont des traits physiques et des comportements instinctifs, déterminés génétiquement et ne nécessitant pas d'apprentissage préalable, qui se retrouvent chez tous les individus d'une même espèce ; tels que

l'expression des émotions chez l'homme (comme l'a montré *Paul Ekman* après que *Darwin* l'ait évoqué).

*Chez le nourrisson, on observe, par exemple, les capacités innées suivantes : perception du monde, mémorisation de l'information, capacité à suivre du regard, conscience du nombre d'objets qui l'entourent (cf. expérience de Wynn en 1992), réponse privilégiée au visage d'un autre être humain, capacité à sourire et à pleurer, production de sons universels, traitement des caractéristiques de la parole, réflexe de succion, réflexe de nage, réflexe de Moro, marche automatique, grasping (capacité à s'accrocher)...*

La génétique a une influence sur les ressources dont chacun dispose...

*Par exemple, la concentration en cortisol ou en testostérone, hormones qui interviennent dans le stress ou l'agressivité, est une caractéristique biologique variable d'un individu à l'autre. Le processus de maturation physique de l'être humain est également programmé au niveau génétique (développement du cerveau, croissance physique, capacités sensori-motrices associées à la posture et à la tonicité du corps, changements hormonaux pubertaires...).*

*Deux études du King's College de Londres, réalisées sur plus de 1500 jumeaux, ont démontré qu'il existe une corrélation entre les gènes et les capacités artistiques de base ou celles de lecture ; une autre étude, du Michigan State University, a découvert que l'entraînement musical était conditionné par les gènes ; et de nombreuses décennies de recherche en génétique comportementale ont également montré qu'à peu près la moitié de la variation de QI entre les individus est due aux gènes (corrélation positive allant de 0,4 à 0,8). Dès lors, l'environnement, aussi favorable soit-il, ne pourra pas augmenter un potentiel, mais il pourra nuire à sa réalisation s'il est défavorable (cf. 1.4.2. le rôle de l'environnement).*

*Les travaux menés par l'Institut Map'UP compilent aujourd'hui plusieurs milliers de cas qui démontrent qu'une personne qui sait prendre appui sur ses talents innés développe naturellement une efficacité adaptée à l'exercice de ses fonctions. C'est également le propos du livre de Marcus Buckingham et Donald Clifton « Découvrez vos points forts ».*

*A noter. Certains psychologues - maturationnistes, innéistes ou pré-formistes - considèrent que le capital génétique détermine entièrement le développement, indépendamment des circonstances et des stimulations relatives au milieu extérieur.*

...mais, hors anomalies (*trisomie 21, syndrome de l'X fragile, etc.*), la génétique est relativisée par l'impact de l'environnement.

*Exemple : à l'Institut Max Planck de Leipzig en Allemagne, Michael Tomasello et Felix Warneken ont établi que, dès l'âge d'un an, les enfants manifestent déjà spontanément des comportements d'entraide et de coopération qui ne leur ont pas été appris par des adultes. Tania Singer, la directrice du département des neurosciences sociales de cet institut, a montré quant à elle, que l'entraînement mental peut agir sur le cerveau et augmenter ces capacités à la compassion et à l'altruisme.*

En effet, plus un organisme vivant est neurologiquement complexe, plus ses facultés d'acquisition sont développées et donc plus élevées sont ses possibilités de modérer ce qui relève de l'inné. Ainsi, les effets des gènes varient singulièrement en fonction de l'environnement où se situe l'individu ; c'est pourquoi on parle de « prédisposition » génétique et non de « déterminisme ». Même si, en l'état actuel de nos connaissances, il n'est pas encore possible de déterminer précisément la part inné/acquis pour un comportement élaboré, on sait que l'influence génétique varie au contact de l'environnement. (*Dans un environnement spécifique, la part de l'inné pourra, par exemple, représenter 50% mais 10% ou 80% dans un autre*).

#### 1.4.2. Le rôle de l'environnement

**L'individu acquiert et développe la plupart de ses capacités et ressources au contact de son environnement, lors de sa croissance et tout au long de sa vie. Il s'adapte à des influences multi-factorielles**, le touchant à titre individuel (réponses extérieures aux besoins du bébé, par exemple) ou en tant qu'espèce (exemple : influence du climat).

*Les travaux de Hubel et Wiesel, menés dans les années 1960, ont montré par exemple que l'interaction avec l'environnement guide le développement des connexions entre neurones au point de complètement façonner la fonction visuelle, une fonction dont on aurait pourtant pu croire que son développement résultait entièrement du déroulement d'un programme génétique.*

*La nutrition joue un rôle important dans la croissance physique de l'enfant ; alors que la malnutrition provoque des retards de croissance voire des paralysies, rend plus vulnérables aux maladies, affaiblit l'intellect, diminue les motivations, sape la productivité et écourte l'espérance de vie une fois adulte.*

*Les rythmes circadiens (jour et nuit) influent sur l'horloge biologique (noyaux supra chiasmatisques, épiphyse et cycles de mélatonine) qui permet au corps de s'adapter à l'environnement de façon optimale, en se mettant en phase avec les variations extérieures.*

*Un environnement riche et varié en termes de stimulations permet au nourrisson un meilleur développement des connexions neuronales (formation de la structure cérébrale nerveuse) que s'il évoluait dans un environnement dépourvu de stimulations. Boris Cyrulnik*

*a ainsi constaté, chez des enfants abandonnés en Roumanie et très dégradés du point de vue du développement physique et psychique - les scanners présentaient une atrophie proche de celle observée chez les patients lobotomisés, que cette atrophie neuro-limbique pouvait disparaître en moins d'un an si les enfants étaient placés en familles d'accueil.*

En effet, seulement 10% des synapses (les connexions neuronales) sont présentes à la naissance, le cerveau met plus de 15 ans à se former, il n'arrive à maturité qu'à l'âge de 20-25 ans avec la stabilisation du cortex préfrontal (la zone responsable d'aptitudes complexes : organisation, contrôle des impulsions, conscience des conséquences de chaque acte, établissement des priorités, projection dans l'avenir...) et il continue d'évoluer tout au long des apprentissages de la vie grâce à la plasticité cérébrale (la capacité des neurones à modifier leurs connexions pour rendre certains circuits nerveux plus efficaces).

*\*Ces précédents chiffres ont été mis en évidence dans les années 2000 grâce aux travaux du National Institute of Mental Health et aux techniques d'Imagerie par Résonance Magnétique (IRM) qui ont permis d'observer le cerveau d'enfants et d'adolescents.*

Il est à noter cependant qu'il existerait des périodes sensibles ou critiques (lors du développement neurologique ou lors des bouleversements hormonaux), durant lesquelles le système nerveux est plus réactif à certaines stimulations de l'environnement, lui permettant de connecter plus particulièrement certains neurones entre eux. L'apprentissage est alors facilité, stocké dans la mémoire à long terme et susceptible d'avoir des effets durables. Un certain nombre « d'acquis culturels » devraient donc « imprégner » le jeune enfant avant que son système nerveux ne soit figé. Car même si, grâce à la plasticité cérébrale, la possibilité d'apprendre ne disparaît pas complètement, elle s'amenuise.

*C'est le cas par exemple du sourire du bébé, qui est un comportement inné, mais nécessitant une maturation. Ainsi, si le bébé n'est pas sollicité pendant la première année, il ne saura pas sourire par la suite, selon les travaux de René Spitz.*

*L'ethno-psychiatre Boris Cyrulnik explique également que si l'enfant n'a pas, dès son plus jeune âge, été mis en contact avec la parole des autres, il ne pourra acquérir un langage ; l'âge critique / limite serait 5 ans d'après Gaonac'h et Golder (1995).*

*La période de 6 à 8 ans est une autre période sensible. Avant cet âge, la pratique musicale interagit avec le développement naturel du cerveau - accélérant la maturation des connexions entre les régions motrices et sensorielles - pour aboutir à des changements durables dans la structure du cerveau et les capacités motrices, induisant des bienfaits au-delà de la capacité à jouer d'un instrument. (Selon l'étude sur la musique et le développement cérébral du Pr Penhume (Université Concordia) et de R.J Zatorre (Université McGill) parue dans la revue Journal of Neuroscience)*

Gobet et Campitelli ont également découvert que les joueurs d'échecs qui commencent à jouer tôt atteignent des niveaux de compétence plus élevés une fois adultes que les joueurs qui commencent plus tard.

### 1.4.3. Le développement de l'individu

L'individu se développe donc au cours de différents stades successifs lui permettant d'acquérir de nouvelles capacités et de rendre opérationnelles ses potentialités, dans plusieurs domaines complémentaires :

- sphère sensori-motrice et aspects psychomoteurs
- sphère cognitive
- sphère psychoaffective

et sur plusieurs axes essentiels (développement somato-psycho-social) :

- liens entre le corps et la pensée
- passage de la perception à la mentalisation
- passage de la dépendance à l'autonomie

Sans rentrer dans le détail, voici, à titre indicatif, différents stades (périodes de changements rapides et normés en référence à des âges relativement fixes) déterminés par Sigmund Freud (1856-1939), Jean Piaget (1896-1980), Henry Wallon (1879-1962), Erik Erikson (1902-1994).

	Freud stade...	Piaget stade...	Wallon stade...	Erikson crise / force adaptative
<b>0-12 mois</b>	oral	sensori moteur	impulsif et émotionnel	confiance vs. méfiance / espoir
<b>12-18 mois</b>			sensori moteur et projectif	
<b>18-24 mois</b>				autonomie vs. honte / volonté
<b>2-3 ans</b>	anal	pré-opérateur	du personnalisme	initiative vs. culpabilité / objectifs
<b>3-4 ans</b>				
<b>4-6 ans</b>	phallique		catégoriel	travail vs. infériorité / compétences
<b>6-7 ans</b>	période de latence	opérations concrètes		
<b>7-11 ans</b>			opérations formelles	de l'adolescence
<b>11-12 ans</b>				
<b>12-16 ans</b>	génital	(Sources : <i>psychologue.fr</i> et les stades Freud-Piaget-Wallon)		intimité vs. isolation / amour
<b>16-20 ans</b>				générativité vs. stagnation / sollicitude
<b>20-45 ans</b>				intégrité vs. désespoir / sagesse
<b>45-65 ans</b>				
<b>65 ans +</b>				

Voici également des exemples et chiffres clefs du développement (des ressources) de l'enfant :

Motricité globale et fine, et soins personnels

L'enfant apprend à marcher entre 12 et 18 mois ; il tient un crayon avec une préhension palmaire dès 10-12 mois et avec la bonne préhension à 5 ans ; il acquiert progressivement son autonomie en termes de propreté et de capacité à s'alimenter seul entre 2 et 5 ans.

Cognition, socio-émotionnel, communication et identité :

Acquisitions	Emotions	Langage	Conscience de soi	Social	Cognition
4-9 mois	Anxiété	reconnaît qq mots ("non")	de son nom (reconnu)	lien d'attachement	
10-12 mois	Peur + il reconnaît des émotions	1ers mots "papa" "maman"	de ses gestes	réciprocité de l'affection	
12-18 mois	Humour	2 à 15 mots	de son identité (miroir, photo)	veut faire plaisir à qui prend soin de lui, collabore	amélioration significative de la mémoire
19-24 mois	Fierté, Honte	100 à 300 mots phrases de 3 mots	se voit en tant que personne	recherche l'attention du parent, aime la compagnie d'autres enfants	représentation mentale, jeu d'imitation
2 ans			de ses limites, du regard des autres	conscience des sentiments des autres, partage et s'oppose	imitation comportement, indépendance, propriété
3 ans	Autorité Négociation	1000 mots	de son genre + estime de soi	autonomie et coopération	pensée symbolique, créativité
4 ans		"Je" temporalité et fiction	confiance en soi	empathie, se représente les pensées des autres, se compare (jeu d'équipe)	temporalité et fiction
5 ans	Remord + contrôle	5000 à 9000 mots	autocritique se connaît bien, reconnaît ses torts	recherche l'approbation et l'excellence, jeux compétitifs et associés à son genre	association complexe, principe de conservation

\*Pour plus de détails sur les étapes du développement, voir en annexe les références du [tableau sur l'acquisition des habiletés dans les différentes sphères développementales](#).

L'enfant crée des liens d'attachement et commence à construire son rapport à lui-même dès les premiers mois de sa vie, mais c'est à partir de 2-3 ans, avec l'apparition du langage, qu'il commence à prendre conscience de lui-même, des sentiments et du regard des autres. A 4 ans, alors qu'il commence à s'exprimer par le "Je", à saisir les notions de temporalité et à faire la distinction entre fiction et réalité, il parvient à se représenter les pensées des autres et à anticiper leurs intentions et comportements. A 5 ans, il devient capable d'autocritique et de remords, il recherche l'approbation des adultes et l'excellence.

A cette période, lorsque le jeune enfant se décrit, il parle de « son extérieur » : ses comportements, ses réalisations, ses possessions ou ses caractéristiques physiques.

6-8 ans est la période critique de la création de l'estime de soi (*perception qu'un individu a de lui-même et réaction affective que lui inspire cette image*) : l'enfant commence à se voir comme un individu indépendant de ses parents, il est capable d'expliquer ce qu'il pense de lui-même, il déteste perdre, il commence à penser à ce qu'il souhaite faire plus tard (identité professionnelle). Il fait progressivement preuve de moins d'égoïsme et prend plaisir à partager, il aime faire partie d'un groupe et en subit l'influence, il peut être victime ou acteur dans un contexte d'intimidation et peut résoudre des conflits sans l'intervention d'un adulte. Vers 9-11 ans, il comprend le point de vue des autres et il est influencé par ses pairs pour déterminer ce qui est important. Il démontre un intérêt certain pour son apparence.

Lorsque l'enfant se décrit alors, il mentionne des caractéristiques plus « internes » de sa personnalité : des émotions ou des traits de maîtrise émotionnelle (heureux, facile à vivre), des traits de caractère (honnêteté), des aptitudes (intelligence), puis des traits interpersonnels (timide, sociable) et des indications sur sa capacité à entrer en contact et nouer des amitiés apparaissent avec la préadolescence.

Par la suite, lorsqu'il devint adolescent, il mentionne son intérieur psychologique : émotions particulières, croyances, attitudes, aspirations... ce sont des descriptions de ce qu'il pense être au fond de lui-même et de ce qu'il souhaiterait être. C'est dans cette phase de développement que l'écart entre "ce que je suis" et "ce que je voudrais être" est le plus important. L'adolescent construit son image de lui à partir de la perception qu'il a de lui-même et de l'interprétation qu'il fait du regard et des commentaires des autres, particulièrement ses proches.

On constate que ces descriptions, qui révèlent la construction identitaire, évoluent :

- de l'extérieur comportemental à l'intérieur psychologique,
- de l'attachement au réel vers l'imagination du possible.

#### 1.4.4. Les facteurs de développement de l'individu

**Les psychologues ont tenté de déterminer ce qui motive ou influence le développement de l'individu, notamment de sa pensée et de son identité.** Voici les théories et les facteurs de développement envisagés :

Théories psychanalytiques et Psychologie individuelle

- **des pulsions inconscientes** (pulsions de vie et de mort, pulsions d'autoconservation et pulsions sexuelles, approche psychanalytique centrée sur le principe de plaisir, selon Freud, 1856-1939)
- **des forces sociales à équilibrer** (qui s'opposent au cours de crises, selon la théorie du développement psychosocial, Erikson, 1902-1994)

- **un besoin de puissance individuelle**  
(compensant un complexe d'infériorité, Adler, 1870-1937)

#### Théories maturationalnistes

- **la maturation et l'actualisation du potentiel génétique** de l'individu (Gesell, 1880-1961)

#### Théories de l'apprentissage et béhaviorisme

(L'étude du comportement, Watson, 1878-1956)

- **le conditionnement** : les individus apprennent à répéter les comportements, soit de façon passive en faisant des associations entre plusieurs stimuli (conditionnement classique, Pavlov, 1848-1939), soit en sélectionnant puis en privilégiant ceux qui mènent à des conséquences désirables (conditionnement opérant, Skinner, 1904-1990).
- **l'imitation** : les individus se développent par imitation comportementale, en apprenant des comportements observés dans l'environnement et en intégrant l'écart avec le modèle imité (théorie de l'apprentissage social, Bandura, 1925-auj)

#### Théories cognitivistes (ou cognitivo-constructivistes) et Théories psycho-sociales

- **l'adaptation : assimilation, accommodation, équilibration** (recherche cognitive de l'individu pour comprendre son environnement, selon Piaget, 1896-1980).
- **l'environnement**, qui permet à l'enfant, "être génétiquement social", d'actualiser les potentiels de son programme génétique en lui apportant des occasions d'exercer ses nouvelles capacités - intégrant les indissociables aspects cognitifs, affectifs et sociaux de la personnalité de l'enfant (Wallon, 1879-1962)

#### Théories éthologiques

- **des besoins de liens sociaux et affectifs** innés et vitaux (d'où émanent les systèmes motivationnels exploratoire, affiliatif, peur-angoisse selon la théorie de l'attachement de Bowlby, 1907-1990 - élaborée dans la lignée les travaux de Lorenz sur « l'empreinte », *qui est un apprentissage très rapide d'un comportement au cours d'une période sensible, observé notamment chez les oisillons*, et de ceux de Winnicott et d'Harlow)

#### Théories humanistes et transpersonnelles

- **des besoins d'auto-actualisation et d'autoconservation** à satisfaire (pour développer le plein potentiel de l'individu et assurer sa santé et son accès à une existence pleine et heureuse, selon Maslow, 1908-1970 et Rogers, 1902-1987)
- **un besoin de sens** (logo-thérapie, Frankl, 1905-1997)

## A retenir

**Le développement psychique de l'individu se construit donc à partir de facteurs innés et de facteurs acquis ; et ses ressources émergent lorsqu'il interagit avec l'environnement et le système qui l'entoure.**

**L'apprentissage se fait principalement par essai-erreur et par imitation ; et sa construction identitaire est conditionnée par le résultat de ces expériences. En fonction des réponses qu'il obtient alors, il produit des comportements redondants et élague les autres possibilités au fur et à mesure. Ces comportements privilégiés forment alors le socle de ses compétences et de ses qualités. L'individu privilégie les attitudes qui lui donnent satisfaction, lui attirent des signes d'attention « stroke\* » et évitent celles qui lui cause des souffrances.**

**Au contact de son environnement, il se constitue également un système de valeurs et de croyances (des représentations mentales) qui pourront, tout comme ses comportements, devenir une ressource moteur ou un frein selon la situation et l'objectif qu'il souhaite atteindre. L'ensemble de ces caractéristiques et attributs, qui font qu'il se perçoit comme une entité spécifique, constitue son identité et, associées à ses aspirations, peuvent lui permettre de donner un sens à son existence.**

*\*Le « stroke » est un signal (verbal ou non verbal, positif ou négatif) de reconnaissance par autrui. Comme évoqué précédemment, cet échange est indispensable à l'intégrité psychologique de l'individu, qui va donc mettre en place toutes les stratégies afin d'en obtenir, notamment en s'adaptant aux réactions et attentes de son entourage social.*

## 1.5. Quelles sont les limites à ces ressources ?

L'individu développe donc des ressources, des moyens d'action, pour répondre à ses besoins et aspirations. Dans cette perspective, les limites apparaissent à un instant donné lorsque l'objectif à atteindre ne semble plus, pour l'individu, en adéquation avec ses ressources. (A noter : ce déséquilibre peut générer un stress chez la personne qui le subit.)

Au-delà des limites de l'individu, il y a son potentiel : l'ensemble des ressources dont il peut encore disposer (capacités latentes, forces inexploitées, talents cachés...). Il peut s'agir de comportement à expérimenter, de capacités ou compétences à développer, de moyens externes à se procurer... des ressources qu'il acquiert donc dans l'action, par l'expérimentation et l'entraînement.

**Comment développer son potentiel ? Quelles sont les limites de chacun en définitive ?**

### 1.5.1. A propos des limites

Nous n'étudierons donc pas ici la question de la limite des ressources en termes absolu : "Les ressources sont-elles illimitées ?" "Jusqu'où l'individu peut-il développer son potentiel ?" "L'homme peut-il devenir immortel, omniscient, omnipotent ?", mais au regard des besoins et aspirations de l'individu.

*En effet, les scientifiques et les chercheurs en sont encore au stade du débat en ce qui concerne la question des limites humaines : certains estiment que l'homme va bientôt atteindre ses limites physiologiques, d'autres s'opposent à l'idée. Les études menées par l'INSEP par exemple arrivent à la conclusion que « les 3 300 records du monde homologués de façon exhaustive, définissent tous une asymptote qui représente non pas des barrières individuelles, mais les limites de l'espèce ». Fabien Abejean, psychologue sportif, déclare quant à lui : « Les records sont des exploits humains qui restent à démontrer. L'être humain a ses limites, sauf que le jour où quelqu'un bat un record existant, les limites qui avaient été établies comme le maximum du potentiel humain sont repoussées. Aux 100 mètres, les coureurs ont longtemps été bloqués par la barre des 9,80 secondes. Le jour où Usain Bolt a fait exploser cette barrière et a rendu ce temps possible, d'autres coureurs ont commencé à battre ce record, comme par magie ». De plus, les avancées convergentes de la science dans les domaines des nanotechnologies, des biotechnologies, de l'informatique et des sciences cognitives permettent d'envisager un possible affranchissement des limites biologiques - via un « homme augmenté » - grâce à la science.*

Les limites sont donc celles auxquelles l'individu se confrontent à un instant donné et celles qui alors l'empêcheraient de développer son potentiel et d'atteindre son objectif à moyen et long terme. Dès lors, les limites peuvent être :

- mentales et émotionnelles, en tant que manifestation de ce qu'il considère possible ou non (objectif, volonté) au regard de ses émotions, de ses croyances mais aussi de ses valeurs et de son identité, de ce qui fait sens pour lui ;
- comportementales, si la personne n'adopte pas les comportements appropriés pour atteindre son objectif dans un environnement donné, ou si elle n'a pas les qualités ou compétences nécessaires (connaissances et comportements) ;
- physiologiques, si elle ne dispose pas des capacités physique ou cognitive ;
- externes, si l'individu n'a pas les moyens matériels, immatériels, financiers...

### 1.5.2. Limites définitives vs. Ressources potentielles

**Quelles sont les limites de chacun en définitive ? Ces limites sont difficiles à déterminer dans l'absolu, elles sont relatives à chaque individu et évoluent au cours de sa vie. Elles ne sont pas immuables et peuvent être, pour la plupart, dépassées par l'individu s'il en a la motivation.** Une limite étant une borne à l'action ou à l'influence, avant de la franchir, il s'agit d'abord de l'atteindre pour la connaître, en avoir une conscience claire et réaliste, puis d'envisager le plan d'action adéquat pour la dépasser.

#### 1.5.2.1. Les limites externes

Les ressources externes ne relèvent pas intrinsèquement de l'individu. Elles peuvent donc être données, acquises, dépensées ou perdues tout au long de la vie. Elles peuvent représenter une contrainte ou une limite à l'atteinte d'un objectif à un instant donné (manque d'argent, d'un réseau de contact, etc.) ou de façon définitive pour un projet d'envergure trop importante ou dépassant les lois de la physique par exemple.

#### 1.5.2.2. Les limites aux compétences et comportements

Les compétences et comportements de l'individu peuvent représenter une autre limite à l'atteinte de son objectif. Pour autant, si sa capacité d'apprentissage et ses ressources externes (dont le temps) le lui permettent, il peut acquérir la plupart des compétences avec une formation appropriée ; et il peut apprendre à modifier ses comportements, pour peu qu'ils soient en accord avec ses valeurs et que ce changement fasse sens pour lui.

*Le chercheur allemand Baltes a élaboré une théorie du développement « vie entière » qui énonce que pendant une période assez longue de la vie, gains et pertes sur le plan intellectuel s'équilibrent, et que des changements positifs peuvent survenir, liés à*

*l'accumulation de l'expérience et aux habiletés acquises et entretenues dans des domaines spécifiques. Des expériences ont d'ailleurs montré qu'une récupération notable des capacités est possible jusqu'à un âge avancé, et que de nouvelles capacités peuvent être acquises après un entraînement approprié.*

### 1.5.2.3. Les limites physiologiques

Les limites aux capacités physiques et cognitives, que l'individu ne pourrait pas ou plus développées pour des raisons de santé / accident, de limitation due à son potentiel génétique, ou d'âge critique (*période sensible à l'apprentissage dépassée, vieillissement*), sont définies comme « *un ensemble de données quantifiables qui varient en fonction des personnes : le sexe, l'âge, le type de muscles et la souplesse de ses fibres, le patrimoine génétique, l'environnement* » (selon la définition de France Brunet, physiothérapeute en chef à la Clinique de médecine du sport des Carabins de l'Université de Montréal).

En l'état actuel de nos connaissances, ces limites physiologiques sont difficiles à fixer, particulièrement pour un individu donné. En effet, chaque personne est singulière et possède un cerveau au câblage unique et en constante évolution, notamment grâce à la neuro-plasticité. Ainsi, plutôt que de révéler des limites, les recherches scientifiques ne cessent de démontrer les capacités du corps et du cerveau. Aussi, il est difficile pour quiconque (même l'individu lui-même) d'imaginer quelles sont ses limites physiologiques en définitive. Exemples.

*Jusqu'aux années 50, les scientifiques pensaient impossible pour un athlète de courir 1 miles en moins de 4 minutes tant le corps aurait subi de pression. En 1954, Roger Bannister établit un nouveau record : 3 minutes 59. Les années suivantes, plus de 300 athlètes franchissent à leur tour cette barre des 4 minutes, dépassant les limites sociales, scientifiques et physiques établies à l'époque.*

*Florent Meyniel et Mathias Pessiglione, de l'unité Inserm 975 du Centre de recherche en neurosciences de la Pitié-Salpêtrière (Inserm - université Pierre-et-Marie-Curie/CNRS), ont démontré que le cerveau est capable de faire varier le seuil de fatigue en fonction de la motivation : donc de repousser ses limites en cas de stimulation, y compris émotionnelle. Les sujets, allongés la tête dans un appareil d'imagerie par résonance magnétique (IRM), ont été invités à serrer une poignée de force en échange d'un paiement qui était proportionnel à la durée de leur effort. Les chercheurs ont constaté que la perspective d'un gain ralentissait l'accumulation du signal impliqué dans la perception de la douleur durant l'effort et accélérait sa dissipation lors du repos ; et ceci à un rythme proportionnel à l'importance de la gratification financière.*

*Ainsi en 1996, Carl Lewis, déjà détenteur de huit médailles d'or olympiques et plus âgé que ses compétiteurs, parvint à décrocher une quatrième médaille d'or consécutive en saut en longueur, un fait unique dans l'olympisme. Son corps était plus vieux que celui des autres compétiteurs, mais sa motivation était intacte : il était capable de s'entraîner plus que n'importe quel concurrent, jusqu'à se faire vomir de souffrance.*

*Autre exemple des capacités corps-esprit : « l'imagerie mentale ». Ce procédé consiste à visualiser et répéter mentalement une action ou un mouvement dont la gestuelle générale a été précédemment mémorisée, sans bouger la moindre partie du corps. Il permet d'améliorer son exécution sans même effectuer réellement le mouvement. En effet, notre cerveau ne fait pas la différence entre un geste réalisé physiquement et le même geste réalisé mentalement. Imaginer l'action active les mêmes zones du cerveau que la réaliser. C'est une technique couramment utilisée par les athlètes pour améliorer leurs performances.*

*Les effets placebo et nocebo démontrent également la capacité du corps à se guérir ou à se rendre malade. Un comprimé sans substance pharmacologique active est donné à un patient en lui laissant croire qu'il s'agit d'un médicament actif, dans 35% des cas, on constatera l'amélioration des symptômes (effet placebo) et potentiellement des effets secondaires (maux de tête, somnolence, troubles gastro-intestinaux...) comme s'il avait pris un traitement puissant (effet nocebo). Tous les humains disposent donc d'une faculté à synthétiser eux-mêmes une part des "médicaments" dont leur organisme a besoin : antibiotique, antalgique, anti hypertenseur...*

*Autre effet de l'esprit sur le corps : certains troubles physiques, dits « psychosomatiques », sont occasionnés ou aggravés par des facteurs psychiques. On le constate de façon évidente dans certains cas d'anorexie mentale, de personnalité histrionique ou hystérique ; mais le phénomène existe aussi pour les personnes qui ne sont pas atteintes de troubles aussi forts. Le problème psychique est alors converti dans le somatique, le corps. Dans le cas de l'hystérie par exemple, les manifestations peuvent être conséquentes : paralysie d'un membre, impossibilité se tenir debout (astasia abasie), incapacité de parler (aphonie), insensibilité partielle ou totale, sensations bizarres (fourmillements, brûlures), douleurs diverses, céphalées, contractures, crampes, trouble sensoriels (le plus souvent visuels : vision floue, dédoublement, rétrécissement du champ), troubles viscéraux (spasmes bronchiques, digestifs ou urinaires), crises de tétanie....*

*Autre exemple : la neuro-plasticité permet la résilience du cerveau dans le cas du traumatisme. Après un accident de ce type (AVC par exemple), certaines parties du corps perdent de leur mobilité : conséquence de la lésion des régions cérébrales qui en avaient la charge. La « thérapie du mouvement contraint » permet désormais d'encourager d'autres*

*régions du cortex à prendre le relais des zones endommagées. L'utilisation répétée du membre affecté stimule la région du cerveau concernée et engendre une importante réorganisation du cortex. La fonction motrice du membre est restaurée.*

*On peut citer en exemple l'histoire de Jill Bolte Taylor, chercheuse en neuroscience, qui, dans son livre « Voyage au-delà de mon cerveau », raconte son AVC et sa guérison : elle a assisté à la dégradation de ses facultés au point qu'en l'espace de quelques heures elle ne pouvait plus marcher, parler, lire, écrire, ni même se rappeler à quoi sa vie ressemblait jusque-là ; pourtant, après huit années de rééducation, parce qu'elle était convaincue qu'elle y parviendrait, elle a recouvré toutes ses facultés. Elle explique également comment elle a pu choisir d'activer ou non certains circuits de neurones relatifs à certaines croyances lors de sa reconstruction identitaire.*

*Dans son livre « la méditation m'a sauvé », le moine tibétain Phakyap Rinpoché raconte comment la méditation lui aurait permis de guérir une gangrène à la cheville droite, alors que les soignants lui conseillaient de l'amputer. Les médecins qui l'ont suivi parlent de « guérison inexplicable ».*

*Parallèlement, la neuro-amélioration propose un ensemble de méthodes (substances chimiques, impulsions électriques) destinées à améliorer les capacités cérébrales : Méthylphénidate (Ritaline©) pour soigner les troubles de l'attention, Modafinil pour maintenir éveillé, Amphétamines pour consolider la mémoire, casque cérébral pour influencer sur l'activité des neurones par stimulation électrique, neurofeedback pour visualiser et modifier l'activité électrique de ses neurones grâce à un électroencéphalogramme, SCP ou stimulation cérébrale profonde : des électrodes implantés dans le cerveau pour lutter contre certaines maladies neurologiques... Ces méthodes posent des problèmes éthiques - « si on associe une pilule à chaque difficulté, même minime, on finit par perdre notre capacité à faire face à la moindre adversité », prédit le philosophe Bernard Baertschi - mais démontrent encore qu'il est possible de dépasser les limites du cerveau.*

#### 1.5.2.4. Les limites mentales et émotionnelles

*« Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait. » Mark Twain*

Ces limites sont liées au **système de croyances** et de valeurs de l'individu et à son identité. Une croyance est une affirmation personnelle que l'individu pense vraie, un postulat à partir duquel il agit. Elle porte sur sa perception de lui-même, des autres et du monde ; et de ce qu'il considère comme important. Quand elles concernent son identité et ses capacités, elles ont une influence d'autant plus grande.

Le système de croyances se construit dès l'enfance sur la base de l'expérience, c'est à dire sur les relations et les généralisations que l'individu tire de la succession de ses expériences ou d'évènements importants avec un fort impact émotionnel. Dans sa quête continue de comprendre l'environnement dans lequel il évolue, il apprend très tôt à catégoriser les situations qui se produisent dans sa vie, pour se forger une « **carte mentale** » du monde stable et sécurisante. En attribuant un sens à son vécu, cette carte permet à l'individu de se diriger dans sa vie, de réagir à son environnement. C'est une construction de l'esprit dont l'exactitude n'est pas garantie (*un mot étant une représentation, ce n'est déjà plus la réalité*), mais elle forme un tout parfaitement cohérent, une structure unique, propre à la personne, possédant une logique particulière. Les croyances ont donc une réalité psychologique pour l'individu mais pas toujours logique.

Il peut, par exemple, se persuader qu'il a certaines limites qu'il ne peut pas dépasser, sans les avoir éprouvées pour autant. Il s'agit alors d'une croyance limitante, puisqu'elle n'est pas réelle / factuelle et qu'elle représente un frein à son évolution et à l'atteinte de son objectif.

**Les généralisations** peuvent porter sur ses limites, sur des relations causales (entre sa situation et ce qu'il croit être la source de son problème : "*cela se produit parce que...*") ou des relations de sens (le sens qu'il donne à la situation qu'il vit : "*cette situation signifie que je suis...*").

*Le cerveau a une capacité à créer du sens : à faire des liens entre les images, concepts, idées et types différents d'informations. Cela permet des corrélations judicieuses et des analyses pertinentes, mais aussi des réflexions absurdes. "Ce qui est une évidence" pour une personne est un lien qui se fait dans son cerveau, en fonction de sa disponibilité mentale, de ses préoccupations, émotions et connaissances. Ce qui semble relever d'une coïncidence est un signe de l'inconscient : un message contenu dans le besoin cognitif de mettre en exergue une idée ou émotion à ce moment là.*

Autre exemple de limite : les valeurs **morales**. Ce sont des valeurs et des croyances de l'ordre du devoir qui régissent et contraignent les actions de l'individu. Elles dépendent de son système de convictions, de son héritage socio-éducatif et de son expérience. S'il les considère comme des vérités universelles et se sent obligé de s'y conformer - "*il faut, je dois*" ou "*je n'ai pas le droit de...*" - elles risquent de limiter son action. Elles peuvent également être source de frustrations pour l'individu, s'il généralise ces limites aux comportements que "devraient" adopter les autres selon lui, sans leur expliquer factuellement ce qu'il est capable de supporter ou non venant de leur part.

*Voici, pour exemple, les 15 principes moraux qui ressortent d'un sondage mené par l'institut TNS Sofres en avril 2010, auprès d'un quota de 100 personnes de 18 ans et plus, représentatives de la population française :*

- |                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. La politesse (62%)                | 9. L'humilité (20%)          |
| 2. La sincérité (50%)                | 10. L'enthousiasme (18%)     |
| 3. L'écoute (48%)                    | 11. L'ambition (18%)         |
| 4. Le sens des responsabilités (44%) | 12. La débrouillardise (17%) |
| 5. La gentillesse (41%)              | 13. La curiosité (17%)       |
| 6. L'humour (39%)                    | 14. L'esprit critique (15%)  |
| 7. La patience (32%)                 | 15. L'audace (8%)            |
| 8. Le sens de l'effort (28%)         |                              |

*On notera pour autant que, dans l'ensemble, ces valeurs permettent aux individus de développer des comportements utiles pour vivre en société - à condition qu'ils accordent leurs représentations sur les comportements qui en découlent et qu'elles ne deviennent pas des contraintes rigides imposées aux autres ou à soi-même.*

L'individu ayant besoin de stabilité pour garantir son équilibre psychique, il s'arrange inconsciemment pour adopter des comportements qui renforcent ses croyances (et donc parfois ses limites) ; et ce, jusqu'à ce qu'une expérience avec un impact fort et/ou une répétition d'expériences lui permettent de changer. Il a donc quand même la possibilité de dépasser ses limites mentales, si l'environnement l'y contraint ou s'il est amené à sortir de sa zone de confort pour explorer l'inconnu et revoir ses représentations du monde, le cadre de référence à l'intérieur duquel il vit. Il peut alors renoncer aux croyances qui le limitent et développer des croyances aidantes qui le soutiennent.

### 1.5.3. La confrontation aux limites - Le changement -

*C'est l'histoire d'un homme qui voulait résoudre un problème. Il quitta alors son village pour aller chercher conseil chez le plus grand sage de son pays. Après plusieurs jours de marche, il arriva devant la maison du sage. Accueilli par le vieux sage, l'homme lui raconta son problème. Après quelques explications, le sage donna la solution idéale au problème de l'homme. L'homme lui répond alors :*

- « *Mais je ne peux pas !* »
- « *Pourquoi ne peux-tu pas ?* » interrogea le sage
- « *Si je fais ça, ça ne serait pas moi !* » dit l'homme
- « *Exactement.* » répondit le sage

Le changement est exigeant pour l'individu puisqu'il implique un dépassement de soi : la volonté de sortir de sa zone de confort au risque de réveiller des émotions désagréables et d'ébranler ses convictions. Ce sont donc la peur de l'inconnu et la volonté de réduire les tensions, couplées à l'homéostasie, cette capacité à garder son équilibre de fonctionnement malgré les perturbations du monde extérieur, qui freinent le dépassement des limites. Pour ne pas altérer son identité (son «

Moi » dans l'histoire précédente), construite via une « carte mentale » stable, il se retrouve à reproduire continuellement certains « schémas » ou « scénarios de vie » qu'il aura ancré très jeune. Toute situation, personne, commentaire ou interaction en dehors de ce cadre est une menace à son harmonie intérieure et provoque des émotions qui l'éloignent du bien-être. Il fera donc en sorte - inconsciemment - de protéger ses représentations et son identité en résistant aux changements (même bénéfiques) plutôt qu'en lâchant prise.

*« Au commencement de toute "prise" se trouve l'ego, dont tout découle. » Gilles Farcet.*

*Jean Cottraux, psychiatre et directeur scientifique de "l'Institut francophone de formation et de recherche en thérapie comportementale et cognitive" évoque l'inconscient pour expliquer les scénarios de vie, il le décrit comme « un ensemble de processus de traitement de l'information qui se déroulent de manière automatique » et en distingue 3 formes :*

- *l'inconscient biologique : l'activité neuronale automatique et le fonctionnement neuro-endocrinien qui soutiennent les processus cognitifs conscients et les émotions. La psychobiologie de l'impulsivité permet par exemple de comprendre les scénarios de vie liés aux addictions et à la répétition de la violence.*
- *l'inconscient environnemental : modelé par l'éducation et les traumatismes*
- *l'inconscient cognitif : l'ensemble des schémas cognitifs et des processus mentaux automatiques imprimés par l'expérience sur l'organisme et qui va se combiner avec une situation ou une idée pour déterminer comment cette situation ou cette idée doit être perçue et/ou interprétée. Ils sont constitués de souvenirs, d'émotions, de pensées et de sensations corporelles.*

*Les schémas se maintiennent par l'évitement émotionnel et cognitif (la personne évite les situations qui activeraient son schéma), mais aussi par la compensation (la personne contrebalance le schéma par des comportements inadaptés ou extrêmes - exemple : une personne qui ne crée pas de relation par peur d'être abandonnée), ou encore par la soumission aveugle à leur contenu (la personne subit son schéma comme une fatalité).*

Emotions et stabilité des réseaux de connexions neuronales

Ces limites peuvent être difficiles à dépasser pour l'individu surtout si elles sont issues d'une habitude ou assorties d'une souffrance émotionnelle (inconfort, peur, frustration, tristesse...) qui conduit davantage l'individu à l'évitement qu'au changement. Carte mentale, apprentissage et émotions semblent étroitement liées.

En effet, dans le cerveau cohabitent plusieurs niveaux d'évolution neurobiologiques ordonnés par complexité / intelligence : reptilien (siège de la survie et des grandes fonctions, plaisir, peur et

fuite), limbique (instinct grégaire, siège des émotions et de la mémoire), néocortex (intelligence, créativité, solidarité). **Le système limbique étant déterminant dans la mémoire à long terme, l'impact émotionnel influe sur l'apprentissage, plus spécifiquement sur la stabilité des « réseaux potentiel »** (les groupes de connexions neuronales significatives, les plus utilisées par la conscience). Celle-ci est assurée dès les premiers apprentissages du plus jeune âge, où, parmi tous les possibles, seules quelques combinaisons de réseaux assurent une réponse satisfaisante permettant un retour à une forme d'équilibre. Les plus efficaces sont sélectionnés et répétés et deviennent les chemins habituels, privilégiés pour une situation identifiée, au détriment de ceux non concluants ou générant une souffrance physique ou émotionnelle notamment.

Lorsqu'une émotion se manifeste, le phénomène physiologique se produit en trois temps rapides : charge, tension, décharge. Mais si cette tension n'est pas évacuée (à cause d'un conditionnement ou d'une expérience traumatisante par exemple), l'émotion s'ancre dans la mémoire et l'inconscient : la carte mentale se dessine alors pour permettre à l'individu d'éviter une nouvelle souffrance ou de rester cohérent avec ses représentations.

Cette stabilité neuronale est renforcée par les jeux d'actions/ rétroactions entre l'individu et l'environnement, car ces réseaux interviennent dans la perception de la situation et l'orientent. Ainsi, quand l'individu approche des limites dessinées, une pensée ou une émotion s'active pour lui remémorer... et l'empêcher d'agir.

Cependant, face à la stabilité auto-renforcée, la capacité à réinventer des réseaux significatifs reste possible grâce à la plasticité cérébrale innée, mais cela ne se fait pas sans résistance...

Renforcement, Résistance au changement, Processus de deuil

Pour préserver son équilibre identitaire, maintenir la cohérence de sa vision du monde et éviter une souffrance, l'individu perpétue donc ses croyances, cherchant les faits qui les confirment pour les valider (biais de confirmation) et quitte à déformer les faits qui ne concordent pas. Il s'arrange inconsciemment pour adopter des comportements qui renforcent ses croyances. Cette circularité influence les expériences de l'individu et l'interprétation qu'il s'en fait.

*Exemples : Si l'individu considère que l'environnement est dangereux, il va voir tous les éléments pouvant porter atteinte à sa sécurité (circulation, pollution, travaux...) ; s'il considère qu'il est merveilleux, tous ceux agréables (fontaine, oiseaux, enfants, rénovation des bâtiments...). Rosenthal a ainsi démontré que dans une classe donnée, les enfants dont le maître attend davantage feront effectivement des progrès plus grands. C'est l'effet Pygmalion.*

Le changement ne se fait donc pas sans résistance, surtout s'il s'agit d'un changement de paradigme (type 2). L'individu vit alors un moment de dissonance où la construction identitaire

vacille, où le système de représentation interne est remis en question. Il doit s'extraire d'un système qui constituait son identité mais avec lequel il n'est plus en adéquation. Dans cette optique, "*changer c'est mourir un peu*" puisqu'une part des représentations de l'individu peut être amenée à disparaître...

*Il existe 3 types de changement : celui lié au temps, qui se produit sans effort (type 0), celui qui nécessite une stratégie d'adaptation comportementale, un apprentissage (type 1), celui qui nécessite un changement de paradigme individuel, un repositionnement (type 2).*

Pour évoluer, l'individu traverse différentes périodes lui permettant de faire le deuil de son passé : résistance, retrait, désorientation. Le Docteur Elisabeth Kübler-Ross associe le changement à un deuil, nécessitant un processus composé de différentes phases : le choc, le déni, la colère, (le marchandage, les reproches, la culpabilité), la tristesse (avec son lot de confusion, doutes, insécurité, peur), la résignation, l'acceptation et son cadeau caché (le positif de la situation), la reconstruction. C'est dans la phase de colère-tristesse que la résistance au changement est la plus importante ; seul le temps permet de poursuivre et finaliser le processus.

Les situations menant au changement, à dépasser les limites

Puisque le changement est si difficile, comment se produit-il ? Deux types de situations peuvent amener l'individu à changer :

- un contexte externe difficile provoque un mouvement interne

*Le besoin d'atteindre un nouvel objectif ou une meilleure performance (sportive, professionnelle...), un changement d'environnement (relationnel, professionnel, de lieu d'habitation, un divorce...), un accident, une maladie, le décès d'un proche ou tout autre deuil... peuvent obliger la personne à sortir de sa zone de confort, à dépasser ses limites, à développer de nouvelles ressources ou à remettre en question ses convictions.*

- un mouvement interne agit sur un contexte externe

*« Lorsque nous ne parvenons pas à réaliser nos objectifs de vie, nous rencontrons le désespoir » (Charles Rojzman)*

*Une personne qui s'est conformée pendant trop longtemps aux attentes de son environnement, plutôt que de répondre à ses aspirations profondes, peut se retrouver en dépression ou à remettre en cause du jour au lendemain tout ce qu'elle a construit (exemple : crise de la quarantaine).*

*Elsa Godart, docteur en philosophie et psychologie explique : « l'individu a besoin de sens, de se mettre en quête de sa raison d'être unique et singulière, pour dire "je*

*suis moi, en deçà de toute étiquette, voici qui je suis, ce que je ressens, ce que je veux". »*

*L'écrivain Louis Simon Roy évoque « une force qui pousse au dépassement, à aller de l'avant, même lorsque l'individu a tendance à se confiner dans l'inaction. »*

#### 1.5.4. Petit détour conceptuel

Pour comprendre cette force et ces aspirations profondes qui poussent l'individu à « *réaliser la quête la plus essentielle qui soit : être vivant* »\*, être Soi, plusieurs théories et évocations symboliques ont été développées dans des domaines allant de la psychanalyse à la philosophie, en passant par les religions. Voici un aperçu de quelques unes.

*\*expression de Laureline Amanieux dans le livre « ce héros qui est en chacun de nous »*

##### 1.5.4.1. La théorie des archétypes de Carl Gustave Jung

Jung théorise que l'inconscient personnel (en parallèle de « l'inconscient collectif » qu'il définit comme l'ensemble des fonctionnements humains liés à l'imaginaire archaïque commun ou partagé et qui influencent et conditionnent les représentations individuelles et collectives) est composé de plusieurs éléments archétypaux : la persona, le Moi, l'ombre, l'anima/ animus, le Soi.

- La persona, c'est le masque social, un rôle : la partie de la personnalité qui permet de consentir à plusieurs accommodements par rapport à (l'identité de) la personne pour s'adapter aux différentes situations sociales et satisfaire aux attentes réelles ou imaginaires des autres. (exemple : la politesse, la fonction ou posture professionnelle, l'image sociale...)
- Le Moi ou l'ego est la partie consciente du psychisme qui permet de dire « je ». Il représente l'identification de la personne avec son corps, ses expériences, ses souvenirs. C'est aussi l'image positive qu'elle a d'elle-même, ce qu'elle pense connaître, ce dont elle se croit capable. Il est en général limité par tous les doutes, interdictions ou culpabilités réprimées par l'inconscient (l'ombre). L'ego est ce qui maintient conscient et aide à développer une personnalité individuelle originale... une identité.
- L'ombre est la partie qu'elle a refoulée, dès l'enfance, par souci d'adaptation, par crainte d'être rejeté par les personnes importantes de sa vie : l'expression de certaines émotions ou sentiments (remplacés par des sentiments "rackets" - exemple : un garçon qui ne se permet pas de montrer sa tristesse exprimera de la colère), mais aussi des attitudes, des conduites vues comme originales, ou même des habiletés ou des qualités morales. L'ombre devient la part secrète (voire inconnue) et malaimée de l'individu, tout ce qu'il ne s'autorise pas, ni à lui-même, ni aux autres. Elle correspond au personnage de l'ennemi, à

tout ce qui ne convient pas à la manière dont il se perçoit, à tout ce qui lui fait peur et qui fait qu'il ne dépasse pas ses limites.

- L'anima et l'animus. L'anima est, pour un homme, sa « femme intérieure », sa partie féminine, sa sensibilité, son émotivité... L'animus est, pour la femme, son « homme intérieur », sa partie masculine, sa force, son initiative, son courage. Ils sont les gardiens du Soi.
- Le Soi est le centre du psychisme, englobant inconscient et conscient : c'est la totalité des possibilités ; la source des capacités, talents, instincts qui anime l'individu de plus en plus au cours de sa vie avant de décliner lors de son vieillissement. C'est la part qui l'initie et le guide.

Jung explique que le processus d'individuation consiste à équilibrer ces archétypes, à permettre à tous ces éléments de l'être d'exister individuellement à l'intérieur du Soi : la persona, l'ego, l'ombre, l'anima/animus.

- la personne qui s'identifierait ou développerait trop sa persona, serait victime de son adaptation extrême aux attentes d'autrui : elle deviendrait ce que la société veut qu'elle soit. Son ego disparaîtrait, au profit d'un "faux moi", elle ne serait plus individualisée. Ignorant qui elle est vraiment, elle se bâtirait une ombre immense, proportionnelle à la grandeur de sa persona.
- la personne qui ignorerait son ombre s'expose à des déséquilibres psychologiques (stress, angoisse, insatisfaction, culpabilité, dépendance...), risque de se laisser emporter par ses impulsions (colère, jalousie, ressentiment, inconduites, addictions...) et de créer des projections sur autrui (de le diaboliser) au lieu d'être capable d'appréhender factuellement et sereinement la réalité de la situation. Apprivoiser son ombre, c'est à dire en prendre conscience, lui permet d'avoir une meilleure connaissance et estime d'elle-même et d'agir en en prenant compte de cette partie d'elle plutôt qu'en réaction. Elle peut ainsi y reconnaître les éléments positifs et révéler le potentiel resté enfoui dans l'inconscient.
- la personne aura également à accueillir sa part du sexe opposé : l'anima chez l'homme, l'animus chez la femme, pour ne pas se réduire uniquement à son côté masculin pour l'homme ou féminin pour la femme, mais être en relation avec toutes les parties du Soi.

**Dans cette théorie, c'est le Soi qui pousse l'individu à prendre conscience de ses parts cachées et de ses représentations, pour dépasser ses limites et accéder à son potentiel.**

Si la persona représente les diverses personnalités de l'individu qui s'adapte à son environnement et le Moi son identité (*l'ensemble de ses caractéristiques et attributs, qui font qu'il se perçoit comme une entité spécifique*), le Soi, en tant que « totalité psychique qui anime l'individu », pourrait représenter la « conscience » de l'individu qui reste vivante même lorsque son identité est mouvante ou disparaît.

#### 1.5.4.2. Au-delà de l'identité, la conscience

La personne existe au-delà de ses rôles (personnalité) ou de l'image qu'elle se fait d'elle-même (identité). Elle peut donc être capable de prendre de la distance avec ses représentations, pour changer... s'aligner progressivement avec cette « conscience » et accepter la réalité telle qu'elle est. Voici quelques exemples pour se représenter cette « conscience ».

*Les enfants construisent leur identité au fur et à mesure de leur développement. Avant qu'ils n'acquièrent une représentation d'eux-mêmes et du monde, un état de conscience les anime déjà. De même, les personnes atteintes de troubles de l'identité ou d'Alzheimer n'en sont pas moins vivantes pour autant. Une force les anime, même si leur psychisme leur permet peu d'interagir avec leur environnement physique et social.*

*La chercheuse en neurosciences Jill Bolte Taylor, victime d'un AVC, a perdu pendant un temps les facultés lui permettant de penser et communiquer, le langage et les représentations qu'elle se faisait d'elle-même, des autres et de l'environnement. Pourtant, pendant cette période de rééducation, elle était toujours consciente de ce qui se produisait autour d'elle puisqu'elle a été capable de le raconter des années après dans son livre « Voyage au-delà de mon cerveau ».*

*De nombreux témoignages rapportent également des états de conscience dans des situations où les facultés du cerveau sont altérées (lésions cérébrales, arrêt cardiaque ne permettant plus l'alimentation en oxygène) : expériences de coma, de mort imminente...*

*A ce sujet, des scientifiques ont observé des modifications de l'état cérébral selon que la personne est endormie, sous anesthésie, dans le coma. Cette technique repose sur un dispositif magnétique externe qui envoie des stimulations au cerveau tandis qu'un électroencéphalogramme enregistre la réaction des neurones. Selon ces données, un ordinateur calcule le niveau de conscience du patient, qui peut varier entre 0,1 et 0,7.*

*Il a également été constaté grâce à l'IRM que, sous anesthésie, les connexions les plus fréquentes dérivent de connexions anatomiques ; alors que lorsque le patient est conscient, la logique des connexions est beaucoup plus complexe et transcende l'architecture anatomique du cerveau. « Cette complexité signe l'état de conscience. Elle pourrait servir de marqueur pour détecter des signaux de conscience au cours d'une anesthésie ou chez des patients dans le coma, présentant des lésions cérébrales » affirme le chercheur Pablo Barttfeld.*

*\*Source : Science Translational Medecine, rapportée par Le Figaro et TopSanté.*

Tout le travail sur soi consiste donc à réaliser que personnalité et identité sont des représentations (une carte mentale et non la réalité) et à réintégrer toutes les parties de Soi (dont l'ombre) afin de se rapprocher de la conscience de la réalité et d'être capable de l'accepter sans souffrance.

La conscience survit-elle à la mort de l'ego, de l'individu ?

#### 1.5.4.3. Eveil de la Conscience dans le Bouddhisme

Le Bouddhisme explique ainsi que la souffrance ne naît pas tant de ce que la personne vit, que de la représentation qu'elle s'en fait. A l'origine, « l'esprit parfait » est dénué de souffrance psychologique, mais, s'étant séparé de lui-même (au travers de la carte mentale), il est devenu dual, pollué par les voiles de l'ego (les représentations). Cette séparation de l'esprit - qui n'est plus apte à appréhender la réalité telle qu'elle est (impermanente) - et l'attachement (le fait que l'esprit s'attache à ses représentations) est ce qui crée la souffrance. **La personne souffre lorsqu'elle croit une pensée qui conteste ce qui est.** La recherche de cette absence de souffrance est ce qui motive les actes quotidiens de chacun.

Le Bouddha est finalement celui qui, ayant travaillé sur la profondeur de son esprit par la méditation, a pu se débarrasser de ses voiles au fur et à mesure, et donc de ses souffrances. L'Éveil de la Conscience est alors un état permanent de non souffrance : le Bonheur parfait ou bien-être parfait et durable dans le Bouddhisme.

La souffrance est ici considérée comme un phénomène psychique (une perception qui persiste) et différenciée de la douleur, phénomène physiologique (une alerte physique ou émotionnelle ponctuelle). L'émotion, par exemple, active la même zone cérébrale que la douleur physique pour alerter l'individu et ne dure que quelques minutes. Une émotion qui durerait plus longtemps est en réalité une émotion "ruminée" par la personne, notamment lorsqu'elle est associée à un événement signifiant (un événement qui représente quelque chose d'important pour la personne ou qui a des conséquences à l'impact lourd). Il n'y a que lorsqu'elle n'est pas évacuée qu'elle verrouille tout le système émotionnel et s'ancre dans la mémoire et l'inconscient.

#### 1.5.4.4. L'âme dans la spiritualité

Il est possible que « l'âme » évoquée dans toutes les grandes spiritualités se rapporte à cet état de conscience dépourvu de toute représentation mentale.

François Cheng, l'écrivain et membre de l'Académie Française, auteur du livre « De l'âme », définit l'âme (du latin « anima », « souffle ») comme « *une entité en nous qui anime le corps par le désir de vouloir vivre et d'être relié au principe de vie ; un souffle vital qui anime l'univers depuis l'origine* ».

Il décrit l'âme comme :

- l'essence même de l'individu
- la part intime de l'être, sa nature profonde
- la marque de son unicité, son unité foncière, sa singularité absolue
- le fond universel, indivisible, irréductible, qui l'accompagne de la naissance à la mort

Il dit aussi qu'elle est l'intelligence du cœur, le siège des désirs et de la mémoire vécue, qu'elle permet d'appréhender l'art et la beauté et de communier avec l'origine. Il évoque aussi une certaine forme de transcendance : elle relie l'individu à plus grand que lui.

L'âme serait alors le guide de l'individu dans sa vie.

**Enfin, finalement que l'être humain soit mu par son âme ou sa conscience, pour faire s'épanouir sa nature profonde, réaliser son destin, échapper à la souffrance ou répondre à ses besoins physiologiques et cognitifs, il cherche dans tous les cas à s'aligner avec ces aspirations et à se développer pour atteindre ses objectifs. Autrement dit, il cherche à modifier ses représentations, pour développer ses ressources et dépasser ses limites, pour aligner ses capacités et son identité à ses aspirations. Et c'est dans cette démarche que le coach peut l'accompagner.**

## 1.6. L'importance des ressources en coaching - Le rôle du coach

**Le coach a finalement pour mission d'accompagner l'individu dans ce travail d'alignement. Dans cette optique, le rôle du coach va être d'inciter le client à travailler sur les 3 aspects : objectifs, ressources, limites, pour rétablir l'équilibre entre eux.**

Le coach va permettre au client de clarifier sa situation, son problème ou sa demande pour déterminer un objectif SMART (spécifique et contextualisé, mesurable, atteignable, réaliste, planifié dans le temps), exprimé clairement et de façon affirmative, en accord avec son identité et ses aspirations (sens, identité, valeur), qui le challenge et le motive et qui soit sous son contrôle et respecte son écologie.

Le coach va également aider le client à identifier ses ressources, celles déjà accessibles : ses capacités, talents, compétences, qualités, valeurs... et celles à développer pour répondre à l'objectif : comportements ou compétences notamment. Ce travail va permettre au client d'avoir une estime et une confiance en lui plus solide pour oser sortir de sa zone de confort, agir et dépasser ses limites.

Le coach, tout en respectant l'écologie du client pour éviter une souffrance inutile, guidera le client pour qu'il prenne conscience de ce qui le limite dans l'atteinte de son objectif, notamment ses croyances. Il favorisera ainsi la prise de conscience du client, qui pourra alors réellement décider quelles sont les limites qu'il souhaite conserver pour son bien-être, quelles sont celles qu'il doit accepter car il n'a aucun contrôle dessus et quelles sont celles à dépasser grâce à un plan d'actions.

**Si le client est dans une phase de transition, le coach pourra l'accompagner dans son processus** de deuil / changement, l'aider à formuler un nouveau projet (objectif), en appréhendant les limites à dépasser et en s'appuyant sur ses ressources ou en les développant - notamment si la personne évolue dans son identité et se découvre des valeurs nouvelles.

**Le coach assiste donc le client dans son travail de conscientisation** (objectifs, ressources, limites) pour qu'il puisse définir un objectif à sa portée, ou a minima des étapes intermédiaires pour atteindre un objectif plus ambitieux ; pour qu'il soit capable de s'appuyer sur ses ressources et de les développer ; et pour qu'il identifie les éléments qui le limitent et envisage soit de les dépasser, soit de retravailler son objectif pour qu'il lui corresponde davantage.

**Avec ce travail, le coach cherche également à libérer l'énergie de la motivation**, qui soutient l'engagement du client dans son action jusqu'à l'atteinte de son objectif. La motivation est d'autant plus présente si la direction est claire et importante pour le client (qu'il sait ce que l'atteinte de son objectif lui apportera, en termes de gains et de sens), qu'il peut mobiliser ses ressources : ses talents, ses compétences et ses valeurs motrices pour relever le défi, et que des résultats réguliers

récompensent son effort. Pour assurer ce dernier point, le coach garde l'intention de faciliter le passage à l'action, car c'est elle qui permet le changement grâce à l'expérimentation (acquisition de nouveaux comportements, de compétences ou de nouvelles croyances) et la concrétisation des aspirations du client. En effet, agir autrement donne à la personne la possibilité d'exprimer une plus grande diversité de comportements, pour mieux s'adapter aux situations qu'elle rencontre jusqu'à atteindre son objectif.

*« La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent. »*

Albert Einstein

**L'objectif du coach in fine est d'assurer au client son autonomie**, c'est-à-dire la liberté de disposer de lui-même et de gouverner sa vie comme il l'entend. Le coach montre au client qu'il a le pouvoir de choisir - même si choisir consiste parfois à accepter la situation ou en faire le deuil - et d'agir sa vie parce qu'il a désormais un objectif qui correspond à ses aspirations (but) et la capacité de l'atteindre (maîtrise). Cette liberté de choix sous-tend l'ensemble du processus de coaching, dès la première séance.

*« On a toujours le choix. On est même la somme de ses choix. » Joseph O'Connor*

**Le travail sur les ressources est donc au cœur du processus de coaching. En effet, l'individu qui identifie ses ressources et en développe de nouvelles en dépassant ses limites est plus à même de définir un objectif qui lui convient et de trouver la motivation et les moyens de l'atteindre.**

## Section 2. Faire émerger les ressources. (De la théorie à l'outil)

### 2.1. Cadrer le travail

**Les ressources n'existent qu'au regard d'un objectif.** Aussi, s'intéresser aux ressources consiste d'abord à déterminer à quoi elles répondent : poser la situation, observer les causes du problème et définir correctement l'objectif. Ainsi, le processus de coaching ne s'effectue que : s'il y a une demande à partir de laquelle peut naître cet objectif ; et si un rapport collaboratif s'installe entre le coach et le client pour permettre l'accompagnement. La première étape pour le coach sera donc toujours d'accueillir la demande ; et, tout au long du processus, de veiller en permanence au cadre, à sa posture, au respect du client et de son écologie et à la qualité de la relation qui se crée entre eux.

**Un objectif correctement défini à partir d'une demande et un bon rapport collaboratif sont la base du processus de coaching et du travail sur les ressources.** Dans cette partie, nous étudierons donc comment faciliter le rapport collaboratif, puis comment définir correctement un objectif.

#### 2.1.1. Faciliter le rapport collaboratif

Le rapport collaboratif repose sur l'alliance qui va s'établir entre le coach et le client. « On dit qu'il y a alliance entre deux personnes si elles sont prêtes à vivre un haut degré de frustration sans remettre en cause leur relation » (Ralph Greenson). Cette alliance dépend : de la qualité de leur relation *intuitu personae*, de la finalité et des modalités pratiques du coaching. Elle s'établit au travers : du respect de l'écologie du client, du cadre du coaching, de la posture du coach et de l'attention qu'il porte à la relation.

##### 2.1.1.1. Le respect de l'écologie du client

Le processus de coaching et la qualité du rapport collaboratif reposent d'abord sur **l'acceptation inconditionnelle du client**, qui consiste à respecter :

- son **identité**, ses croyances et ses singularités
- ses **aspirations**, ressources et objectifs particuliers
- ses **limites, ses schémas dysfonctionnels et les résistances** qui lui sont propres
- qu'il évolue à son **rythme** pour en prendre conscience et les équilibrer
- qu'il a des **besoins** à respecter (en termes de sécurité, de rythme...)
- qu'il **décide** par lui-même (même s'il décide de ne pas agir ou de ne pas changer)

Dans son travail, le coach devra donc toujours se rappeler que **le client est un être singulier, avec une carte mentale unique, des ressources et des aspirations propres et qu'il est le seul à avoir la réponse pour lui-même aux questions qu'il se pose. Le coach n'est présent que pour l'accompagner sur le chemin de leur découverte. Il reste donc en position basse** sur le contenu, c'est à dire qu'il adopte la position de la personne qui ne sait pas, ne comprend pas. Cette posture est non seulement éthique, pour ne pas influencer le client, mais surtout essentielle pour répondre à la finalité du coaching : « **que l'individu soit au cœur de son évolution pour permettre l'expression pleine et entière de son unicité** ».

Respecter l'écologie du client, c'est :

- **respecter son intégrité** : c'est faire en sorte qu'il puisse devenir qui il est. Le coach se met au service du client pour l'accompagner à mieux se connaître, à donner un sens à sa vie et à vivre en cohérence avec ce qu'il est, tout en respectant les autres.
- **respecter son bien être et sa sécurité** : c'est lui permettre d'aligner ses objectifs et ses ressources, tout en tenant compte de son rythme, ses limites et son environnement - en vérifiant qu'il n'y a pas d'inconvénient pour lui ou son entourage. Les objectifs définis doivent être atteignables et offrir plus d'avantages que d'inconvénients. C'est aussi l'aider, à sa demande, à travailler un dysfonctionnement en veillant au bienfait du résultat et à ce qu'un autre ne se crée pas par ailleurs.
- **respecter son autonomie** : c'est rester attentif à ce que le client dispose de son autonomie, son libre arbitre et du pouvoir de s'auto-diriger, c'est à dire de choisir et d'agir sa vie. D'après le proverbe chinois, « *si tu donnes un poisson à celui qui a faim, tu le nourris pour un jour ; si tu lui apprends à pêcher, tu le nourris pour toujours* ». Le coach veille à ce que son client apprenne à trouver ses propres solutions, et s'assure de ne pas à les lui donner.

Tout l'art du coach est d'accompagner dans la prise de conscience de ce qui est juste pour l'individu, dans l'ouverture des possibles et le dépassement, tout en restant dans une démarche écologique. Il permet ainsi au client de vivre en écologie tant avec lui-même qu'avec le système qui l'entoure.

#### 2.1.1.2. Le cadre du coaching

Le cadre du coaching permet également de faciliter le rapport collaboratif et le bon déroulement du processus. Il le rend efficace et aide le client à accepter les confrontations du coach en séance et les frustrations liées aux limites du coaching. Ce cadre est **posé dès l'entretien préalable**.

## Représentations du coaching et Autonomie

Avant de poser le cadre, le coach questionne le client “*Qu’attendez-vous de ce coaching ?*” pour : comprendre ses motivations et ses représentations vis à vis de la pratique de coaching, mettre à jour les finalités du coaching telles que perçues par le client et se positionner en fonction sur ce qu’ils pourront travailler ensemble. Ensuite seulement, il donne des éléments de compréhension et le cadre du coaching.

*En effet, pour rester dans une relation d’aide saine, la demande doit être clairement verbalisée et le rôle du coach identifié “Qu’attendez-vous de moi et de ce coaching ?”. L’offre d’aide doit être cadrée dans le contenu et dans le temps “voilà précisément ce que je peux faire pour vous, puis nous ferons le point sur la situation” et doit comporter une contrepartie : pour ménager la dignité de la personne aidée et ne pas créer de dette (rester quitte). En effet, le coach n’est pas : conseiller, formateur, mentor, psychothérapeute, manager ou gourou. Même s’il est lucide sur son éventuelle influence, il ne cherche pas à l’utiliser dans le cadre de sa profession. L’accompagnement visant le retour à l’autonomie, il est également important de vérifier que le client s’engage à collaborer activement à son évolution.*

L’entretien permet alors au coach de se présenter en tant que professionnel et d’énoncer les règles du coaching, pour que le client **choisisse en conscience de s’engager ou non**. C’est le seul moment où le coach peut s’autoriser à être en **position haute** - celle du sachant qui énonce des normes et conseille : quand il pose le cadre ou qu’il intervient pour le maintenir.

Le coach explique qu’il accompagne le client dans la définition et l’atteinte de son (ses) objectif(s) au sein d’un espace sécurisant, où peuvent émerger des solutions propres à la personne, ses stratégies de réussite et le développement de son potentiel. Le coach présente sa démarche et les modalités de fonctionnement du processus de coaching en suivant la règle des **3 P**.

Les 3 P : protections + permissions = puissance.

**Protections : un espace sécurisant.** Le coach crée un espace sécurisant pour le client, afin qu’il puisse s’exprimer librement et sans crainte. Cette sécurité est assurée par le cadre suivant :

- une intervention dans le cadre d’un contrat précis et explicite, énonçant les droits et devoirs des parties et respectant la loi et le code déontologique de la profession (EMCC - European Mentoring and Coaching Council)
- une garantie de confidentialité, non jugement, bienveillance, neutralité, acceptation positive et respect de l’identité et de l’autonomie du client (écologie et sécurité ontologique, extériorité politique et cognitive)

- un processus cadré (*exemple : une dizaine de séances d'une heure à 1h30 par téléphone, planifiées de façon régulière*), permettant d'atteindre un objectif déterminé lors des premières séances
- des règles en cas de retard, absence, annulation et pour communiquer entre les séances
- un tarif équitable, symbolisant également que le client s'engage à respecter les rendez-vous, à participer activement et à produire le travail convenu ensemble pour atteindre l'objectif.

**Permissions : la liberté** de faire ou ne pas faire ce qui est proposé, de répondre ou ne pas répondre aux questions, d'être d'accord ou non avec ce qui est dit, d'exprimer son avis et ses ressentis, de poser des questions, demander des explications ou des éclaircissements, ou d'arrêter le coaching.

**Puissance.** Parce qu'il est balisé de protections et qu'il donne des permissions, l'espace du coaching permet au client de développer sa puissance : être en posture de leader de soi-même pour se responsabiliser dans ses choix et décider de s'engager et s'impliquer dans le processus, le travail et l'atteinte de l'objectif.

A noter : Le coach finit l'entretien préalable en s'assurant que toutes les questions du client ont bien eu une réponse. Dès cette première rencontre, le coach se doit d'agir avec sa posture de coach.

### 2.1.1.3. La posture du coach et l'attention portée à la relation

Pour respecter l'écologie du client et faciliter le rapport collaboratif, l'attitude du coach, enfin, est essentielle. Aussi, il veillera, par sa posture bienveillante et neutre et son écoute active, à réunir toutes les conditions pour instaurer **une relation empathique, chaleureuse et authentique et néanmoins professionnelle.**

Le coach a donc **une obligation de moyens** : qualité d'accueil, personnalisé et prenant en compte l'existant ; bienveillance ; non-jugement ; respect inconditionnel et acceptation positive du client ; empathie (*comprendre ce que vit le client et lui restituer sans être en sympathie ou contaminé émotionnellement*) ; conscience de son propre vécu intérieur sans le laisser paraître mais tout en restant authentique...

***L'empathie** est la capacité à être présent à ce que l'autre vit sans en être impacté. Le coach peut se relier aux sentiments et besoins de son client en suivant quatre étapes : (1) Être présent sans rien faire d'autre que d'avoir confiance dans le fait que le client a toutes les capacités de trouver sa solution, (2) Porter son attention sur les sentiments et besoins du client, (3) Refléter les sentiments et besoins du client, (4) Constaté un relâchement de la tension, voire une détente physique ou un sourire du client. Ainsi, l'empathie consiste à*

*inviter l'autre à rester à l'écoute et l'exploration de ses sentiments et besoins (plutôt que remonter à son intellect) et à tenter de se rapprocher le plus possible de ce que l'autre sent en mettant en mots ses sentiments et besoins.*

Le premier devoir du coach est de **renoncer à son illusion d'objectivité**. Le fonctionnement du cerveau est tel que, lorsque la personne "voit" un objet, 80% des informations traitées proviennent de l'intérieur du cerveau et non de l'environnement ! La conscience du Soi (du "je" qui observe, écoute, traduit, appréhende) qui interfère dans la relation et la reconnaissance de cette incontournable subjectivité est moteur de prudence et de distance. Cette lucidité assure son axe déontologique.

Plus un coach est professionnel, plus il peut se permettre d'être authentique, chaleureux et empathique, et plus il le sera, plus il veillera à rester professionnel. La dimension professionnelle comprend la légitimité, l'identité professionnelle, les compétences, les capacités opérationnelles et la reconnaissance du coach ; elle est surtout caractérisée par sa posture : le coach utilise les règles d'entretien de manière adaptée, il sait procéder à des renforcements et ne cherche pas à imposer son analyse ou son point de vue.

#### L'écoute active

Par **l'écoute active, en position basse**, le coach optimise la relation et favorise l'expression du client car il devient une sorte de miroir pour celui-ci. Pour faciliter cette écoute active, le coach doit maîtriser **4 niveaux d'écoute : fonctionnelle, empathique, systémique, flottante**. Il doit être capable de comprendre (fonctionnel) ce que le client raconte sans être impacté émotionnellement (empathique), d'analyser ce qu'exprime le client au-delà des mots (flottante) et ce qui se crée dans la relation entre le client et le coach, notamment en prêtant attention à ce qui se joue en lui-même, individu coach (systémique). Il adopte « **la technique du petit vélo** » pour observer simultanément le client, sa posture de coach et ses propres réactions internes, et la relation qui se développe.

Concernant la relation et ses propres réactions, il veille à rester à l'écoute de ce qui se manifeste en lui, via la « **troisième écoute** » (*la première écoutant le discours verbal du client et la deuxième le non verbal*). Un moment méditatif avant la séance - prendre un temps au calme, se vider l'esprit, se relaxer, respirer profondément peut l'aider à se centrer pour se consacrer pleinement à l'écoute ensuite. Il est alors particulièrement attentif aux **phénomènes de transfert** (*les représentations et projections du client à son encontre, qui l'idéalise, le diabolise ou l'assimile à une figure de son vécu*) et **contre-transfert** (*ce que le coach éprouve en tant qu'individu lorsque le client, par son histoire ou son comportement, le renvoie à son propre vécu*) et aux **jeux relationnels** qui s'instaurent. Il reste humble, bienveillant et authentique pour être capable de les réguler.

*D'après l'analyse transactionnelle, des jeux relationnels peuvent apparaître dans les relations. Ils sont issus des croyances et des stratégies comportementales (comportements réflexes) utilisées par les individus pour obtenir des signes de reconnaissance (stroke).*

*Celles-ci se répartissent en 3 grandes familles, 3 « États du Moi » ayant chacun des aspects positifs et négatifs : Parent Adulte Enfant. Le système Adulte est caractérisé par un comportement autonome, et une pensée factuelle, réfléchie, logique, efficace et déconnectée des émotions. La position Parent donne lieu à des comportements critiques (normatif ou persécuteur) ou nourriciers (donnant ou sauveur), inspirés des contacts avec les grandes personnes de l'enfance. L'Enfant peut être libre (nature ou rebelle) ou adapté (modèle ou soumis) et apparaît en réaction à l'entourage et l'environnement, il est interdépendant, spontané et créatif, et lié aux pulsions et aux émotions. La relation est entretenue tant que des positions complémentaires communiquent (Parent/Enfant) et jusqu'à ce que l'un des protagonistes passe à l'état Adulte.*

*Dans ce contexte, les « jeux » sont des dysfonctionnements relationnels. Répétés et prévisibles, ils créent une relation ambiguë et escaladent en conflit. Ils s'instaurent quand une intention cachée (car inconsciente) est présente et sont entretenus par des schémas d'auto-renforcement. Ils se produisent selon la séquence suivante : un individu amorce par une provocation mettant en lumière un point faible de son interlocuteur, l'autre réagit par une attitude instinctive, l'échange se poursuit jusqu'à ce qu'un coup de théâtre renverse les rôles, les interlocuteurs repartent alors avec un sentiment inefficace. (cf. Annexe - Sortir des jeux relationnels dysfonctionnels). Ils auront adopté pendant l'échange une ou plusieurs des trois positions du **triangle dramatique de Karpman**, qui se renforcent mutuellement : Persécuteur - Sauveur - Victime. Le Persécuteur qui agresse la Victime qui se positionne comme inférieure et se plaint dans ses problèmes et attend un Sauveur qui lui proposerait son aide.*

*Pour sortir du triangle, le coach délivre des strokes positifs et répond avec les positions PAE en remplaçant le Persécuteur par un Parent Normatif, le Sauveur par un Parent Donnant, la Victime par un Enfant Adapté (modèle) ou Libre (nature). Le coach sait qu'une position Parent trahit une méconnaissance de soi, et celle de l'Enfant une méconnaissance de la réalité. Il définit ensuite avec le client objectif(s) et plan d'actions.*

Concernant le client, l'observation de sa communication : verbale (le choix des mots), para-verbale (les variations de la voix), non verbale (gestes, postures) et ses mouvements oculaires, permet au coach de **calibrer, puis se synchroniser** avec lui en utilisant les mêmes indicateurs (notamment ceux d'orientation sensorielle VAKO: visuel, auditif, kinesthésique, olfactif). Cette synchronisation permet de mettre le client en confiance et de renforcer le rapport collaboratif.

*Le langage sensoriel VAKO a été mis en évidence par la programmation neurolinguistique. L'utilisation du canal de communication de l'interlocuteur permet de faciliter la compréhension mutuelle et l'impact du discours : qu'il soit plutôt visuel (« tu vois ? c'est flou, c'est une image, quel cliché ! se figurer sous un autre angle... »), auditif (« ça a fait écho en moi et j'ai eu un déclic, bien entendu, il fait la sourde oreille et ça sonne faux... »), ou kinesthésique (« être en contact, prendre à cœur, pas de pression, c'est du bon sens... »), il est recommandé d'adopter le même type de langage.*

Le questionnement et la méthode des 4 R

A partir de là, le coach va pouvoir **questionner le client et utiliser la méthode des 4 R : recontextualiser, reformuler, résumer, renforcer** pour mettre à jour sa « carte mentale ».

Pour **reformuler**, le coach utilise exactement les mêmes termes et la même façon de s'exprimer que le client pour restituer ce qu'il dit, soit tel quel, soit en adoptant un ton interrogatif ou de suspens, soit en recadrant dans le temps (« depuis que... », « ...pour l'instant »). L'utilisation des mots exacts permet de réduire la distance car le client reconnaît son vocabulaire et se sent compris. La reformulation permet de valoriser l'interlocuteur en montrant que le coach est présent et attentif, de réguler le discours et de valider la compréhension de ce qui a été dit ; elle permet surtout au client de prendre conscience de ce qu'il dit, pour valider, corriger ou aller plus loin dans ce qu'il raconte, notamment s'il s'exprime de façon incomplète ou allusive, s'il est catégorique ou porte un jugement sans argumenter. Au cours de l'échange, le coach peut également se permettre de **résumer** les propos du client. C'est une autre forme de reformulation qui permet d'éviter un questionnement en rafale.

La reformulation va permettre notamment de creuser le contexte du vécu client. **Recontextualiser**, c'est centrer l'attention du client sur ce qu'il vit pour remettre la situation dans son contexte, en faciliter l'exploration fine et appréhender les croyances, valeurs, besoins, limites, parasitages et émotions associées. Cette exploration peut également se faire par un **questionnement approprié**, pour s'informer sans influencer : par exemple grâce à des questions d'invitation (*de quoi s'agit-il ?*), de poursuite ou relais (*c'est à dire ? en quel sens ? dans quel cas ? par exemple ? sur quel plan ?*), informatives précises (*l'hexamètre de Quintilien : Quoi, Qui / Lequel, Où, Quand, Comment / Par quels moyens, Combien ?*) ou d'autres questions ouvertes (*Qu'en pensez-vous ? Que ressentez-vous ? Qu'est-ce qui est important pour vous ? Comment allez-vous procéder ?*).

Le coach peut également interagir avec son client via d'autres types de **questions, plus influentes**, qu'il utilise donc avec parcimonie et toujours pour répondre à une **intention précise** : obtenir de l'information ou défaire des croyances limitant l'atteinte de l'objectif par exemple. Il peut s'agir de questions fermées (*la réponse est oui / non*) pour obtenir une précision (*Est-ce que... ? Pensez-vous que...?*) ; de questions suggestives : formulées de façon affirmative, elles induisent

une réponse oui/non conforme à l'attente pour rechercher un assentiment ou insuffler des idées (*exemple : cette augmentation de salaire vous enchante ?*) ; ou de questions alternatives ou à choix multiples qui limite le choix à un cadre précis de quelques réponses possibles seulement (*ou / ou*).

**Le coach exclut les questions manipulatoires** : questions embarrassantes qui touchent aux tabous et controverses ; questions disqualifiantes qui insinuent le doute et visent à affaiblir l'interlocuteur par un reproche implicite ; questions de culpabilisation qui sur-utilisent l'emploi des pourquoi ; questions pièges qui rendent vulnérable, mettent en difficulté l'interlocuteur ; et aussi les questions contradictoires, de contrôle, répliques, suggestives interro-négatives, défis... ou prêcher le faux pour savoir le vrai : feindre de ne pas savoir ou provoquer pour obtenir une réaction. Il ne s'intéresse pas non plus au "Pourquoi ?", question trop vaste, mais lui préfère le "Comment ?".

**La notion d'intention est essentielle dans le questionnement du coaching.** Elle permet au coach de choisir efficacement sa question et de savoir précisément pourquoi il la pose : principalement pour s'informer ou réguler l'entretien, rarement pour provoquer et jamais pour influencer. Ces dernières intentions relèvent de la manipulation.

Enfin, le coach procède à du renforcement. **Renforcer**, c'est valoriser le client dans le cadre d'une dimension tactique bien comprise et tient compte de l'avancée du processus de coaching et des besoins du client. Comme étudié *en section 1.3*, l'individu a un besoin de reconnaissance à assouvir pour gagner en motivation, le renforcement est une façon de le satisfaire pour que le client gagne en énergie et en motivation. Cela consiste à éclairer les ressources, les progrès, les réussites et les perspectives du client pour développer le rapport collaboratif, consolider l'estime et la confiance du client, permettre une perspective nouvelle sur ses capacités et potentialités, mettre en évidence les avancées, encourager le client dans ses changements de comportement ou le motiver. Le renforcement peut se faire par l'empathie (*le coach reconnaît d'emblée la pertinence de la demande et le problème du client, offrant un espace identitaire au client*), sur les faits / signe de reconnaissance conditionnel (*apprentissage, adaptation comportementale ou travail accompli par le client*) ou sur la personne / signe de reconnaissance inconditionnel ("*vous êtes quelqu'un qui est...*"). Pour augmenter l'impact du renforcement, le coach doit le faire dans l'instant, s'exprimer de façon sincère, à la première personne, sur des faits observables, en personnalisant le plus possible les mots utilisés et en disant en quoi le comportement ou résultat a des conséquences positives. Il évite de compléter le renforcement positif par un feedback critique ou par une confrontation.

A noter concernant le questionnement : il existe un dernier type de question, utilisé par le coach pour clore l'entretien : la question rituelle, de respect (*Souhaitez-vous aborder autre chose ? Est-ce que ça vous va ?*).

## 2.1.2. De la demande à l'objectif

Une fois le cadre posé et le rapport collaboratif établi, le processus de coaching peut démarrer. Il débute toujours par l'accueil du client "Comment allez-vous ?" et de sa demande "Racontez-moi". L'objectif du coach est alors de la faire clarifier en explorant le contexte, jusqu'à pouvoir établir un objectif qui fait sens pour le client, répondant à 15 critères définis ci-après.

### 2.1.2.1. Le PFDO : protocole de formulation et détermination de l'objectif

Pour être qualifié d'objectif, celui-ci doit répondre à 15 critères fondamentaux que voici, et il sera, de préférence, mis par écrit.

Les critères d'intégrité :

1. Sens. Demande, objectif(s) et effets directs et indirects doivent faire sens pour le client. (Quel est l'objectif de l'objectif ? Est-il cohérent avec la mission de vie ?)
2. Valeurs. L'objectif doit être cohérent avec les valeurs de l'individu.
3. Identité. L'objectif doit être cohérent avec l'identité de l'individu.
4. Écologique. L'objectif doit respecter l'écologie du client au regard de son environnement (respecte-t-il l'intégrité ? y a-t-il des inconvénients ? des effets secondaires nuisibles ?).
5. Challengeant. L'objectif doit représenter un défi pour l'individu.
6. Motivé. L'objectif doit être une source de motivation pour l'individu.

Les critères d'autonomie :

7. Sous contrôle. La réalisation de l'objectif doit dépendre uniquement du client, c'est à dire :
8. Contextualisé. L'objectif s'inscrit dans un contexte précis.
9. Affirmatif, formulé de façon positive (et non en réaction à ce qui n'est plus voulu).
10. Précis et clair.  
Et SMART (*acronyme mnémotechnique des 5 critères suivants*)
11. Spécifique (Quand ? Où ? (Avec) Qui ? Quoi ? Combien ? Pendant combien de temps ?)
12. Mesurable en termes d'accomplissement, grâce à des critères précis.
13. Atteignable compte tenu des ressources et limites de l'individu et de son environnement
14. Réaliste. (Quel est le prix à payer ? L'investissement en vaut-il la peine ?)
15. Temporel, planifié dans le temps.

La réalisation de cet objectif doit permettre au client de dépasser le problème, de réaliser son désir et matérialiser des changements visibles et durables de préférence. Définir, à partir d'une ambition, un objectif précis et clair est essentiel car la démarche du coaching est résolument orientée action et s'inscrit dans un temps limité. Aussi, ambition et objectifs de résultats concrets et mesurables sont mis en lien afin de cadrer la démarche du coaching.

D'après John Whitmore, le client arrive avec **un but global**, une ambition qui n'est pas sous le contrôle du client et dépend de différents paramètres ; et il est amené, grâce au coaching, à définir **des objectifs de performance**, déterminant la nature et la quantité du travail à effectuer et un niveau de résultat nécessaire pour avoir des chances d'atteindre le but. Ceux-ci sont concrets et sous son contrôle. Le coach peut également aider à définir des **indicateurs de mesure** pour suivre les progrès effectués. Ces deux niveaux doivent être en cohérence pour aider le client à se focaliser sur ses propres objectifs et plan d'actions.

#### 2.1.2.2. La typologie des demandes

Le coaching étant un processus qui s'inscrit dans le temps à partir d'une demande explicite, le coach doit d'abord s'assurer que celle-ci existe. Si le client n'est pas convaincu des bienfaits et de l'efficacité d'un l'accompagnement, s'il ne souhaite pas évoluer ou se remettre en question, si la relation ne se crée pas entre lui et le coach ou s'il n'y a pas de demande explicite, le processus de coaching ne sera pas réalisable. Ainsi, il existe différents types de demandes auxquelles le coach doit faire face pour cadrer le coaching.

Les demandes qui n'en sont pas :

- **L'anti demande** est contradictoire. Le client n'est pas volontaire, voire même réfractaire. Pour éviter que l'individu ne se ferme, le coach doit le rappeler à sa responsabilité (règle des 3P), puis, si l'échange se poursuit, lui faire comprendre qu'il ne joue pas contre lui ou à sa place, mais qu'il l'aide à construire sa propre solution.
- **La non demande**. Le client n'est ni motivé ni convaincu par le coaching. Le coach doit s'abstenir de justifier le coaching et se centrer sur les besoins du client : *“Que serait un entretien réussi ?”*

Les demandes qui ne sont pas claires :

- **La contre demande**. Le client a peur, il a des difficultés à élaborer et assumer sa demande, il le fait grâce aux suggestions du coach *« non ce n'est pas tout à fait ça... »*, agissant en contre dépendance du coach. Le coach doit être alors extrêmement sécurisant et empathique.
- **La demande confuse**. Le client a du mal à formuler son problème (flou, généralité), tout en étant envahi par celui-ci ; il est donc dans un rapport psychologique avec lui-même qui n'est pas clair. Pour éviter de se laisser entraîner dans la confusion ou la recherche de solution, le coach doit canaliser l'échange avec des questions de contextualisation précises pour clarifier les zones d'intervention du processus de coaching.

- **La demande ambiguë.** Le client exprime une demande globalement sans en percevoir les différents composants. Le coach doit être dans l'empathie et ouvrir le champ de la dialogique : accueillir le tout et accompagner dans la priorisation.
- **La demande paradoxale ou ambivalente.** Le client veut une chose et son contraire « *aidez-moi à me débrouiller seul* ». Pour ne pas tomber dans le piège du refus apparent et que l'alliance s'effondre, le coach doit identifier les conflits intérieurs grâce aux niveaux logiques et clarifier les interventions (accompagnement ou autonomie) à ces différents niveaux.

Les autres demandes :

- **La demande explicite.** C'est la première formulation explicite de la demande. Elle peut cacher d'autres niveaux de demande (latente) qui émergeront au fil de l'exploration.
- **La demande latente.** C'est une demande au niveau préconscient ou inconscient qui émerge avec le temps et qui, pour le client, est liée à sa relation à lui-même et au coach. Le coach doit questionner sur ce point, faire clarifier la situation, le problème, les besoins.

### 2.1.2.3. La clarification d'une demande

Le coach cherche en premier lieu à faire clarifier la demande. Par ses questions, il éclaire le raisonnement du client et permet à celui-ci d'organiser et ranger sa pensée. Différents outils permettent de structurer ce questionnement. Ils ne sont pas linéaires et permettent au coach de garder en tête les différents niveaux à balayer avec ses questions tout en adaptant son intervention à l'évolution du client. En voici un aperçu :

- **La grille RPBDC** structure le questionnement au travers de 5 paramètres :
  - R - le Réel à clarifier,
  - P - le Problème à identifier (l'écart entre la situation actuelle et celle désirée),
  - B - le Besoin
  - D - la Demande du client "*Quel résultat voulez-vous atteindre ? Qu'attendez-vous de moi ?*"
  - C - le Contrat : rôle du coach attendu et démarche sur laquelle le coach peut s'engager.
- **Le SCORE** permet d'explorer différents domaines :
  - S - la situation,
  - C - les causes du problème,
  - O - l'objectif à atteindre,
  - R - les ressources nécessaires,
  - E - les Effets attendus.

L'exercice peut se faire physiquement : le client est debout sur des feuilles imprimées et évolue entre elles au fil des questions.

- **Le modèle GROW** de *John Whitmore* traite 4 rubriques pour accompagner le client à développer son potentiel et trouver sa solution à son problème :
  - G - Goal, pour clarifier les objectifs,
  - R - Reality, pour explorer la réalité actuelle et l'écart avec la situation souhaitée,
  - O - Options, pour envisager l'ensemble des solutions possibles et prendre une décision,
  - W - Will, pour transformer la réflexion en plan d'actions.
- **Les 8 zones d'intervention** de Vincent Lenhardt. Cet outil permet au coach d'identifier et prioriser les problèmes à traiter au cours des séances de coaching. Les zones sont :
  - 1- Le coach, qui doit être clair avec lui-même et ses propres enjeux,
  - 2- La relation avec le client, qui doit être équilibrée et favoriser l'autonomisation,
  - 3- Le client, dont l'estime doit être renforcée,
  - 4- La relation du client avec ses interlocuteurs,
  - 5- Le système où évolue le client : réalités et dysfonctionnement de l'autre dans la relation,
  - 6- Le problème,
  - 7- La relation qu'ont les autres avec le problème,
  - 8- La relation du client avec son problème.

Cette exploration permet également au coach de détecter plus facilement l'émergence d'un transfert ou **processus parallèle** : quand le client reproduit ou revit au cœur de la relation de coaching les mêmes problématiques qu'il rencontre avec son écosystème. Le coach pourra alors le confronter, méta-communiquer en "démontrant" ce qui se produit ou établir un contre-processus (être calme face à quelqu'un dans l'urgence par exemple).

- **Les stratégies de questionnement de l'état problème à l'objectif** permettent de partir d'un état problème présenté par le client comme quelque chose qu'il ne veut plus, pour l'amener à ce qu'il veut et pouvoir définir un/ des objectif(s) de façon affirmative.

La première stratégie que le coach peut adopter après avoir écouté l'état problème, est de lui faire définir ce qu'il veut par opposition "*Que voulez-vous à la place ?*". Cette stratégie, dite de « polarité », permet de distancier le client de son problème mais a pour inconvénient le fait d'être comparative et de limiter l'expression de la créativité et des rêves du client. Le coach peut également faire appel à une « référence externe » de laquelle apprendre par imitation (*cf. section 1.4.4. théorie de l'apprentissage et du behaviorisme*) : le client imagine alors de nouveaux comportements en s'inspirant d'une personne modèle « *Connaissez-vous quelqu'un qui...? Comment fait-il ?* » ; la limite est celle de l'identification du client au modèle, surtout si leurs valeurs sont différentes.

La stratégie de « structuration / modélisation » permet ensuite de focaliser le client sur l'atteinte de l'objectif, en projetant les comportements liés à la solution ou les stratégies d'action « *A quel moment aurez-vous atteint votre objectif ? Comment ?* ».

La « méthode générative » va plus loin, en travaillant comme si l'objectif était atteint, elle permet d'optimiser les ressources existantes et les projections créatrices « *Que pouvez-vous faire de plus encore ?* ». Dans la même optique, le coach peut aussi s'intéresser aux effets et bénéfices induits mesurables : « *Que serez-vous en mesure d'accomplir alors ?* »

A noter : la rubrique 2.2. *visualiser son but* traitera de méthodes plus créatives pour aider le client à imaginer sa situation idéale, ses aspirations et ses objectifs si ces outils ne suffisent pas.

**Le processus de coaching suit ainsi toujours la même spirale, non linéaire** : accueil du client, clarification de la demande, exploration du contexte, détermination de l'objectif dans un cadre écologique pour le client, exploration du présent avec identification des ressources et obstacles, identification des croyances, valeurs et besoins, détermination des options potentielles, élaboration d'une stratégie, suscitement de l'engagement et renforcement de la motivation, clôture de la séance avec une synthèse et la vérification que le client est ok, dire au revoir.

## 2.2. Visualiser son but

« *Tout ce que l'esprit peut concevoir et croire, il peut le concrétiser* », Napoleon Hill (1883-1970)

Pour permettre une projection au plus loin avant de définir les objectifs, plusieurs outils de créativité offrent au client la possibilité de faire appel à son imaginaire pour **rêver sa vie avant de la construire**. Cette projection permet également de vérifier l'**adéquation du projet du client avec son identité, ses valeurs et le sens** qu'il veut donner à sa vie. L'intérêt est aussi qu'il prenne conscience de pour/quoi il agit, pour faire naître en lui une **motivation intrinsèque**, au-delà de toute récompense (motivation extrinsèque) dans un premier temps. Voici quelques exercices pour l'aider à visualiser son but.

Les outils de cette section permettent au client d'emprunter symboliquement le chemin vers **sa vie idéale**, afin qu'il puisse ensuite être en adéquation avec lui-même et jouer son propre rôle dans les projets et les objectifs qu'il se fixe. Appréhender son identité et le sens de sa vie, va permettre à l'individu d'avoir un sentiment de cohérence et de se réaliser en toute confiance. Ces outils sont particulièrement utiles si le client est dans une **phase de transition** dans sa vie.

*Frédéric Hudson* constatant que le changement est continu et perpétuel et que la vie fonctionne par cycles comme les saisons, déclarait que « *ceux qui seront capables de résister le mieux dans ce contexte de changement permanent sont ceux qui pourront s'appuyer sur des valeurs essentielles solides et sur un sens de la vie sain* ». A ce titre, il considère le coach comme un

agent du changement accompagnant le client à travailler sur sa transition (ou sa performance) en l'aidant à donner un sens à sa vie via un idéal, à avoir des but et à mettre en place un plan d'actions.

### 2.2.1. La visualisation de sa mission de vie

« **Que feriez-vous si vous n'aviez aucune limite ?** » Cette question permet au client de se projeter dans une situation idéale, hors contrainte de temps, d'argent, d'environnement ou de capacités. Elle lui permet de s'interroger sur le sens et le but de sa vie, ce qui compte vraiment, ce **qui est réellement important pour lui.**

Dans cette même intention de faire découvrir au client sa mission de vie, le coach peut lui proposer d'expérimenter une autre projection **en imaginant ses funérailles**

*« Imaginez que vous assistez à vos propres funérailles. Une foule est rassemblée. Pour vous. Famille, proches, amis, collègues, connaissances... Tous ces gens sont venus pour vous rendre hommage, pour penser à vous, pour se retrouver autour de vous. Certains vont faire un discours. Parmi eux, il y a un membre de votre famille, un ami très proche, un collègue de travail, et un partenaire d'une association ou club. Qu'aimeriez-vous entendre ? Que souhaiteriez-vous que chacun d'entre eux retienne de vous ? Quelle serait la plus belle manière de vous rendre hommage ? Quel est le véritable sens de votre vie, votre mission ? »*

Un autre outil lui permettant de dessiner sa vie idéale est celui des « **domaines de vie** ». Le coach propose au client de tracer deux grands cercles et de les remplir en moins de deux minutes : dans le premier, sera dessiné sa vie actuelle (les activités significatives), sous forme de symboles ou via une répartition en camembert ; dans le deuxième, sa vie idéale.

Ces exercices permettent de **révéler les valeurs et les aspirations profondes** de la personne, ce qui donne un sens à sa vie. Le coach l'interroge alors sur les éléments mis en avant : « **Quels choix de vie sont particulièrement significatifs pour vous ?** »

Pour recueillir des aspirations concrètes et de plus court terme, le coach peut aussi proposer au client de **se visualiser à 5 ans** « *Où en êtes-vous ? Qu'avez-vous accompli ?* » : *nouveau poste, nouveau lieu de vie, nouvelles relations, voyage, activités...* L'individu pourra alors lister les projets envisagés et les effets positifs attendus, et déterminer ceux qui lui importent vraiment.

### 2.2.2. La visualisation de son projet

D'autres méthodes basées sur l'**hypnose Ericksonnienne**, permettent de projeter le client au moment de la réalisation de son objectif. Cette pratique induit un état de légère modification de la conscience dans lequel l'individu peut orienter son attention vers un but spécifique.

Dans le « **rêve éveillé** » par exemple, l'individu, soutenu par les paroles persuasives et évocatrices du coach qui balise le chemin du rêve, plonge dans son inconscient pour y puiser de nouvelles ressources, choisir les solutions au problème qu'il veut résoudre et effectuer une transformation intérieure positive.

L'outil des « **domaines de conscience** » de Bateson permet également au coach d'amener le client à imaginer son futur, en passant par tous les niveaux logiques : l'environnement "Où êtes-vous ?", les comportements "Que faites-vous ?", les capacités "De quoi êtes-vous capable ?", les croyances et valeurs "En quoi est-ce important pour vous ? Qu'est-ce que cela vous apporte de plus encore ?", l'identité "Qui êtes-vous alors ?", l'appartenance "Quel rôle jouez-vous ? A quoi vous sentez-vous appartenir ?". Cet exercice peut être effectué debout par le client, qui évolue alors sur une sorte de marelle où tous les niveaux sont indiqués. Cet outil permet également de vérifier la congruence du projet avec l'identité de l'individu, de repérer s'il existe un blocage pour le résoudre à un niveau supérieur, et de renforcer la motivation.

### 2.2.3. D'autres outils de créativité

D'autres outils de créativité peuvent aider le client à faire émerger ses aspirations et ses ressources. En voici quelques uns. Ils reposent tous sur la bienveillance, l'absence de censure et le recueil en quantité de toutes les idées même les plus farfelues et leur détournement. Si la question a bien été définie précédemment et qu'un temps d'incubation a eu lieu, ils permettent alors la phase de **divergence** nécessaire au processus créatif.

**Et si ?** « *et si vous saviez ? et si vous y étiez ?* » Cette question permet de libérer la censure que l'individu peut s'imposer, pour lui permettre de se projeter.

**Le brainstorming** consiste à noter toutes les idées sur un sujet donné pendant un temps donné sans censure. Chaque idée qui apparaît est notée sans commentaire : même si elle n'est pas excellente, elle peut permettre un rebond vers un autre champ sémantique, une ouverture vers une nouvelle idée... Le brainstorming est un outil de divergence, qui permet à toutes les voix (intérieures ou extérieures) de s'exprimer dans une explosion créatrice. Il peut se réaliser sous forme de carte heuristique (**mind-mapping**) qui regroupe les associations libres d'idées par ramification sur un dessin où l'idée initiale est au centre.

**L'écriture automatique** permet de libérer le flot de la pensée, des idées et des mots. Il s'agit d'écrire tout ce qui passe par la tête pendant 15 minutes sans s'arrêter.

**Les 6 chapeaux d'Edward de Bono** invitent l'individu à lever ses inhibitions et à n'adopter qu'un mode de pensée à la fois parmi ceux-ci, proposés par le coach : vert/créative, bleu/organisationnelle, rouge/émotionnelle, blanc/factuelle, jaune/critique positive, noir/critique négative.

**La projection ou le photo-langage** incite l'individu à projeter sur une illustration choisie parmi plusieurs, son ressenti et des idées nouvelles. Cette technique permet de libérer la pensée, qui s'affranchit, par l'image, du langage des mots et des codes sociaux qui y sont attachés.

**L'approche analogique** permet d'envisager la question en la transposant à un domaine différent.

**La bionique**, par exemple, s'inspire de la nature. **Le portrait chinois** contraint à imaginer des associations avec des éléments prédéfinis (si c'était une chanson, un animal, une célébrité...). La démarche consiste à établir des points communs et en déduire des phénomènes et des idées ; elle fonctionne par ressemblance, comparaison, parabole, schéma, identification. Faire appel à un **consultant virtuel** permet aussi de libérer la créativité : « *Comment s'y prendrait superman ?* »

**Ces outils permettent d'élaborer de multiples idées à affiner par la suite.** Le coach interroge ensuite : « *Quelles idées sont particulièrement significatives pour vous ?* » et détermine avec le client des critères de sélection (efficacité, faisabilité, plaisir...) pour **converger** vers un choix réalisable.

## 2.3. Renforcer l'estime de soi

**Le coaching cherchant à consolider l'autonomie du client, le travail sur l'estime de soi est une étape incontournable. Elle est nécessaire pour que le client puisse se respecter dans son intégrité :** écouter et assumer ses besoins, ses aspirations et ses limites ; accepter et se donner le droit d'être qui il est, indépendamment du regard des autres et des normes fixées par son entourage ; et prendre les décisions qui lui importe pour son bien être et son évolution. Ce qui est essentiel pour le coaching.

**Ce travail est également fondamental pour lui permettre de prendre conscience de ses ressources (valeurs, qualités, talents, compétences, capacités) et en acquérir de nouvelles.** En effet, l'acquisition de nouvelles ressources nécessite une certaine confiance en soi pour agir, et celle-ci repose sur une bonne connaissance et estime de soi !

« *Dis moi comment tu prends soin de toi, je te dirai comment tu t'estimes* »

« **L'estime de soi** » c'est l'appréciation favorable, la fierté, que l'individu a de lui-même. Il s'agit du résultat d'une auto-évaluation inconsciente jugeant la concordance entre le « faire » (les actes) et « l'être » de la personne, « le respect et la fidélité à soi-même ».

Les critères sont : le respect des émotions vécues et des besoins associés (satisfaction / frustration), et celui des valeurs. Un besoin non satisfait génère de la frustration, un besoin respecté nourrit les valeurs et le respect de soi. A chaque action subjectivement importante, l'individu va considérer (inconsciemment) valable ou non, valorisant ou non, le comportement qu'il aura adopté. Cette appréciation s'inscrit immédiatement en mémoire, attachée au concept de soi. L'estime de soi peut donc varier selon les choix effectués par la personne, et il est possible qu'elle soit plus ou moins haute selon les périodes de sa vie.

Pour le client, le travail sur l'estime de soi est donc un travail sur la connaissance de ses valeurs, sur sa capacité à accueillir ses émotions et combler ses besoins, donc sur sa capacité à s'affirmer pour faire respecter ses limites et ce qui est important pour lui. Certaines attitudes favorisent ce travail : la persévérance devant les difficultés, la capacité à accepter ses erreurs et à prendre des risques.

### 2.3.1. Les positions de vie

Pour évaluer l'estime d'une personne et son rapport aux autres et au monde, le coach peut utiliser le modèle des « **positions de vie** » d'Eric Berne.

Selon Eric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, la personne s'inscrit dans son rapport au monde via quatre « positions de vie ». Elle peut alterner de l'une à l'autre selon les situations, mais elle possède en général une position de base, une tendance ancrée dès l'enfance.

**Une seule position démontre une bonne estime : quand la personne est « ok dans un monde ok ».** Cette position rend heureux et épanoui et permet des échanges profitables et constructifs.

Les positions de vie

<p><b>Je ne suis pas OK, tu es OK</b> - +</p>	<p><b>Je suis OK, tu es OK</b> + +</p>
<p>La personne se sent inadaptée, se déprécie souvent, a tendance à se laisser humilier, a une soif jamais assouvie de reconnaissance, et recherche sans cesse l'approbation des autres. Elle vit tournée vers l'extérieur et se positionne souvent en victime. Il/elle dit : « Excusez-moi de vous déranger. Je vais sans doute dire une bêtise. Je n'ai pas eu la même chance que vous. Je suis nul(le). Je ne m'en sors pas aussi bien que vous. »</p>	<p>Le monde évolue et la personne aussi. Elle apprend continuellement. Elle tire les leçons de ses expériences négatives et modélise ceux qui réussissent. Si un problème se pose à elle, elle analyse les options et elle agit. Elle franchit des montagnes. Il/elle dit : « Nous allons trouver une solution. Même si nous n'avons pas la même opinion, nous allons coopérer. La vie vaut vraiment la peine d'être vécue. Je me sens bien. »</p>
<p><b>Je ne suis pas OK, tu n'es pas OK</b> --</p>	<p><b>Je suis OK, tu n'es pas OK</b> + -</p>
<p>La vision, tant du monde que de soi, est totalement négative. La personne baisse les bras, abandonne. Plus elle échange, plus elle s'enfoncé et les problèmes s'aggravent. Elle se trouve en position de désespérance. Elle est incapable de demander de l'aide, n'exprime pas ses besoins et fuit souvent dans la dépression, la drogue... Il/elle dit : « Pourquoi parler ? Le monde est fichu, à quoi bon ? De toute façon, je suis nul(le). »</p>	<p>La personne ne se gêne pas pour rejeter la responsabilité de ses problèmes sur les autres ou sur les circonstances extérieures. Elle nie son problème. Elle croit qu'elle a toujours raison, et que les autres ont tort. Elle persécute et domine. Il/elle dit : « C'est de ta faute. Les autres sont des cons. Taisez-vous, idiots ! »</p>

La position « pas ok dans un monde ok » dénote d'un complexe d'infériorité, celle « ok dans un monde pas ok », d'un complexe de supériorité, et celle « pas ok dans un monde pas ok » est totalement négative.

*(Ci-dessus, un résumé des positions de vie,  
extrait du livre « Cas de coaching commentés », de Sylviane Cannio, Viviane Launer)*

### 2.3.2. Les 4 zones de l'identité

Au-delà des positions de vie, le coach pourra observer les « **4 zones de l'identité** » de la personne. Cet outil de *Vincent Lenhardt* permet à l'individu d'étudier connaissance et image de soi sur différentes zones. Les problèmes identitaires du client proviennent le plus souvent d'un manque sur une des 4 zones suivantes, que le coach pourra travailler comme précisé ici :

- Zone 1 : La reconnaissance interne. La vision que la personne a d'elle-même et la confiance qu'elle a en elle, en ses capacités et compétences notamment. Au cours du questionnement, le coach peut effectuer un renforcement positif sur ces sujets.
- Zone 2 : Le statut (moi-peau), défini par toutes les représentations externes de l'identité de la personne : diplômes, cartes de visite, locaux professionnels... Le coach peut travailler avec le client sur son image ou son statut.
- Zone 3 : La reconnaissance externe, celle de l'environnement sur les 3 zones : statut, référent et estime. Le coach peut questionner le client sur sa capacité à solliciter des feedbacks de la part de son environnement.
- Zone 4 : Les référents internes qui constituent des appuis forts : représentation du monde, convictions personnelles, valeurs profondes, personnes ou figures importantes. Le coach propose de mener un travail sur les valeurs et les ressources profondes du client.

### 2.3.3. Le modèle CVBLP

Enfin, le « **modèle CVBLP** » est l'outil le plus complet pour travailler l'estime de soi via les aspects identitaires : croyances et valeurs, besoins et limites face aux parasitages notamment.

**C- Croyances.** Le coach prête attention aux croyances du client qui limiteraient l'atteinte de ses objectifs, pour lui en faire prendre conscience, lui permettre de choisir et faciliter le passage à l'action (l'expérimentation, vecteur du changement). « *Interroger les croyances, c'est de donner la permission de redéfinir son cadre.* » En parallèle, il l'aide aussi à développer des croyances aidantes qui lui permettent de se reconnaître comme un être capable, de qualité. Exemple : « *Je ne suis absolument pas parfait et je suis quelqu'un de bien* ». (Les stratégies utilisées sont détaillées dans la section 3 - rubrique « travail autour des croyances »)

**V- Valeurs.** Grâce à une liste de valeurs proposées par le coach, le client peut prendre conscience des siennes et les hiérarchiser par ordre d'importance pour mieux saisir ses motivations, le sens qu'il donne à sa vie et ce qui fait sa propre valeur. « *Identifier ses valeurs, c'est se donner la permission d'exister ; Vivre selon ses valeurs, c'est nourrir un sentiment d'accomplissement.* » Le coach l'interroge alors sur : la représentation qu'il s'en fait, comment il les nourrit, comment ces valeurs l'anime au quotidien et comment elles s'incarnent dans le projet qu'il met en œuvre. « *Qu'est-ce qui montre concrètement que cette valeur est satisfaite ?* » « *En quoi est important pour vous de faire ce que vous faites ?* » Il aide ensuite son client à décliner ses valeurs en plan d'actions pour passer d'une logique de sens à une logique comportementale.

*Dans la dimension professionnelle, le coach peut aiguiller le questionnement pour révéler le degré de satisfaction du client sur les valeurs suivantes :*

- *sécurité, argent, confort, lieu de travail, milieu de travail, équilibre,*
- *dimension sociale, esprit d'entreprise, relations interpersonnelles,*
- *leadership, contribution, créativité, indépendance,*
- *changement, défi et compétition, risques et aventures,*
- *avancement, reconnaissance sociale*

**B - Besoins.** Grâce à une grille proposée par le coach, le client peut lister l'ensemble de ses besoins et plaisirs : physiques (physio-plaisirs), sociaux (socio-plaisirs), intellectuels (psycho-plaisirs) et spirituels (idéo-plaisirs), pour identifier ceux qui nourrissent son énergie, sa motivation, sa confiance et son estime. Le coach l'interroge ensuite sur sa capacité à les combler, s'ils identifient des catégories en souffrance, un plan d'actions peut être travaillé pour y remédier. *Tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il exerce une contrainte forte au lieu de procurer de l'énergie.*

**LP - Limites et Parasitages.** Les limites évoquées dans ce modèle sont celles permettant à l'individu de se respecter. Ce sont les limites qu'il se fixe et qu'il pose à son entourage pour préserver son intégrité physique et psychologique. Elles sont le seuil de tolérance vital de son équilibre. Elles lui permettent d'être congruent avec lui-même et ses valeurs, de satisfaire ses besoins et de se délivrer des parasitages - tous ces éléments que l'individu subit et qui le disperse, lui coûte de l'énergie. Poser des limites claires lui permet de s'en affranchir, de gagner en énergie pour se consacrer à des choses importantes, de se donner les moyens d'agir pour se réaliser soi-même. S'affirmer, c'est se donner la possibilité de choisir (accepter ou refuser une demande), c'est notamment savoir dire « non ».

*Il existe plusieurs types de « non ». Les « non » généraux : le « non professionnel » provenant d'un code éthique (« non aux crimes » pour les policiers) ou le « non*

*essentiel » relatif à l'essence de celui qui le formule (« non à la pollution » pour un écolo) ; et les « non » situationnels : le « non négatif » qui s'exprime en réaction à une demande de façon automatique voire systématique alors que la demande n'a pas vraiment été comprise et le « non positif » qui est un refus conscient face à une demande qui n'est pas en accord avec ce "qu'est" la personne. Le « non positif » ne peut être ignoré sous peine de frustration, puisqu'il touche à ce qui fait l'identité de la personne.*

*Les individus sont parfois limités dans l'usage du « non » par la culture, les normes sociales et l'éducation qu'ils ont reçu. Dire « non » entraîne alors chez eux un sentiment de culpabilité ou d'inquiétude : la crainte d'un conflit ou de rancunes, d'être critiqués ou de paraître égoïstes.*

Pour aider le client à identifier ses parasitages et poser des limites écologiques, le coach peut lui proposer d'en lister 5 dans cinq domaines de sa vie : son cercle familial, sa vie sociale, sa vie professionnelle, son environnement et ses comportements ; puis l'interroger sur chacun d'eux en termes d'avantage / inconvénient : « Quel bénéfice à continuer ainsi ? Qu'est-ce que cela coûte ? Est-il préférable de continuer ou changer ? Quel serait l'impact d'un changement sur l'entourage ? ». Il peut aussi lui proposer des exercices d'organisation (cf. 2.5.2. Construire une stratégie de réussite durable) et d'affirmation (cf. 2.6.2.2. Une communication assertive).

#### 2.3.4. L'équilibre corps-esprit

Au-delà des besoins mis en valeur par le client grâce au modèle CVBLP, une attention particulière peut être apportée à l'équilibre corps-esprit : les bienfaits du sport, de la méditation, du sommeil et d'une alimentation saine ont été démontrés scientifiquement. A l'inverse, des carences peuvent être la cause de déséquilibres globaux si elles ne sont pas prises en compte.

**L'alimentation**, par exemple, influence les pensées car elle a un impact direct sur les émotions. En effet, certains aliments ont une action sur l'organisme : aide à la synthèse des neurotransmetteurs (qui permettent la communication entre les cellules nerveuses), à la fluidification de la circulation, à la diminution de la tension artérielle. A l'inverse, certaines substances (café, alcool) sont connues pour avoir des effets excitants ou nocifs.

*Exemple : une carence en acide gras oméga 3 ou en sélénium (saumon, sardine...), en acide folique (épinards...), en vitamine B (amande, noix...), en aliments générant de l'endorphine (chocolat...) ou des tryptophanes (dinde, homard...) peut entraîner une humeur dépressive ou de l'anxiété ; une carence en magnésium (graines de tournesol ou sésame...) ou vitamine C (agrumes) du stress ; une carence en potassium (banane,*

*avocat...)* une humeur colérique et en folate (*lentilles...)* une humeur maniaque ; une carence en protéine (*œuf...)*, en fibres associées aux sucres (*baies...)* ou en aliments riches en glucides complexes (*riz complet...)* un manque d'énergie.

**La qualité du sommeil** a également un impact sur le corps.

Voici quelques astuces pour en prendre soin :

1. Se coucher tôt pour récupérer d'un manque de sommeil (*mieux qu'une grasse matinée*).
2. Se forcer à ne pas dormir pour vaincre l'insomnie liée au stress de l'incapacité à dormir : *s'allonger, garder les yeux ouverts, s'empêcher de dormir, fermer les yeux s'ils piquent, ne pas se laisser aller, ne pas s'endormir...* (jusqu'à finir par s'endormir)
3. Méditer : *allongé sur le dos, les mains sur le ventre, il se gonfle à l'inspiration et se creuse à l'expiration. Il s'agit d'être attentif à sa respiration, de scanner toutes les parties de son corps pour prendre conscience de chacune d'elle et des points de contact, d'observer le flot des pensées sans s'y attacher ni les contrôler.*

**La méditation** peut aussi permettre de réguler les états émotionnels. Dans un lieu choisi, grâce à une guidance, une posture particulière et en se concentrant sur le flux et le reflux de sa respiration, l'individu peut partir à la découverte de son fonctionnement intérieur et se familiariser avec la maîtrise de son esprit pour accéder à un meilleur niveau de bien être et de compassion. La pratique doit être régulière pour occasionner un changement physiologique (pression sanguine, fonction cardiaque, système immunitaire, douleur et stress...).

*Voici un exercice de pleine conscience pour s'y essayer : Servez-vous un verre d'eau du robinet puis installez-vous dans un endroit calme que vous aimez (faites en sorte de ne pas être dérangé durant les 15 minutes de l'exercice). Imaginez qu'il s'agit de votre dernier verre d'eau avant de mourir : dégustez-le gorgée par gorgée pendant 15 minutes.*

**Même l'agencement de l'espace** a un impact sur l'humeur ! La vue périphérique traite des informations en permanence (luminosité, couleur, rythme alternant clair et foncé) qui influence le rythme cardiaque. Ainsi, maîtriser les règles de l'agencement est une source de liberté : si l'espace appelle au calme, il sera plus facile de s'y détendre, s'il inspire le dynamisme, il favorise l'action et la prise de décision. Les angles représentent inconsciemment une agression : nommés « flèches empoisonnées » en Feng-Shui, il est recommandé de les effacer (coins arrondis, rideaux...).

## 2.4. Identifier et développer ses ressources

Avec le développement de l'estime, l'individu a déjà accès à davantage d'énergie et ses plus grandes ressources : ses valeurs. Si ce travail sur l'estime n'est pas forcément nécessaire selon les clients, le **questionnement sur les valeurs**, en revanche, sera toujours abordé par le coach, car celui-ci doit obligatoirement vérifier la cohérence de l'objectif avec les valeurs de l'individu. Ce

sont les premières ressources auxquelles la personne doit accéder pour trouver la motivation d'atteindre son but. Surtout qu'en les reconnaissant, elle prend également conscience de ses qualités, qui en découlent.

Pour approfondir ce travail d'exploration et de découverte de ses ressources, la personne peut réaliser d'autres exercices que voici.

**La ligne de vie** est un des outils permettant au client de prendre conscience de ses ressources. Il s'agit pour le client de dessiner sur un axe du temps la ligne de sa vie, avec ses hauts et ses bas, ses sommets et ses creux, depuis son adolescence jusqu'à 5 ans dans le futur. Pour chaque étape importante, il note les éléments signifiants (date, lieu, personnes, activités). Le coach l'interroge ensuite sur les événements relevant de sa responsabilité, pour observer d'éventuels schémas de récurrence, et sur les sommets, pour identifier les différents niveaux logiques qui le compose : environnement, comportement, capacités et compétences, valeurs et croyances, identité, motivation plaisirs et besoin satisfaits. Il demande ensuite au client ce qu'il retient de cette introspection : ce qui lui plaît vraiment, ses scénarii de réussite et les ressources transposables dans son projet.

Cet outil permet également au client de prendre conscience de **l'aspect cyclique de la vie** et des projets, afin de mieux gérer sa transition. Selon **Frédéric Hudson**, l'être se transforme en passant par 4 saisons :

- **Phase 1, l'été - Alignement** (3 étapes : rêve et plan, lancement, plateau). C'est le moment de l'action (*activité, formation, rencontre, voyage*), portée par un sentiment de confiance et de courage, pour évoluer, atteindre ses buts et profiter du succès.
- **Phase 2, l'automne - Désynchronisation** (3 étapes : marasme, tri, adieu). C'est la crise : pris dans un sentiment d'emprisonnement et de déclin, c'est le moment de démarrer la transition, *en prenant un congé, en cherchant de nouvelles activités (emploi, hobbies, cours du soir), en faisant une thérapie ou en profitant de ses amis...*
- **Restructuration** pour une transition de type 1 (changement superficiel, retour à la phase 1) ou pour une transition de type 2 (changement en profondeur) :
  - **Phase 3, l'hiver - Désengagement** (repli, cocooning). C'est le moment de prendre soin de soi (*formation, thérapie, amis, hobbies, voyage, art, méditation*) pour gérer ses sentiments (*colère, peine, crainte, solitude*) et permettre un développement.
  - **Phase 4, le printemps - Réintégration** (renouveau de soi). Le retour de la joie permet un renouveau : *réorientation, nouvelles options, nouveaux amis, activités...* pour trouver de nouveaux buts importants à atteindre.

**Le carnet des succès.** Un autre exercice que le client peut utiliser pour répertorier ses succès est de réaliser un carnet listant ses souvenirs satisfaisants, ses conquêtes et réussites, ses records

personnels, ses diplômes, ses promotions, ses félicitations et compliments... et de réfléchir à l'état d'esprit qui lui a permis ces succès : *le refus de l'échec, une revanche à prendre, le besoin d'être aimé ou d'aimer les autres...*

**Pour faciliter ce travail d'enquête, des tests** ont également été mis au point par différents organismes pour aider à mesurer les qualités et compétences de la personne. En voici une sélection pour exemple :

- **Le MBTI** pour identifier les qualités. Le MBTI (*ou Myers Briggs Type Indicator du nom de leurs auteures, droits détenus par Consulting Psychologists Press*) est un des modèles les plus utilisés au monde pour déterminer les préférences d'une personne en termes de leadership et de communication. Les 16 profils en 4 lettres définis sont inspirés des types psychologiques de Carl G. Jung. Ils sont agencés à partir de deux façons de s'énergiser (extraversion E ou introversiion I), deux façons de recueillir l'information (intuition N ou sensation S), deux façons de prendre les décisions (pensée T ou sentiment F), deux façons d'agir (perception P ou jugement J). Les profils sont définis en fonction des préférences (il s'agit bien de préférences !) de l'individu sur chacun des axes : E/I, N/S, F/T, J/P.
- **Le strenght finder** pour reconnaître les talents. *Marcus Buckingham et Donlad Clifton* ont élaboré, après avoir étudié les qualités innées de centaines de professionnels réussissant dans leur domaine, une liste de 34 talents classés par catégorie : relatifs à l'effort, aux rapports, à la réflexion ou à l'influence. Le test associé permet de déterminer les 5 points forts prédominants de la personne. Il s'agit d'une combinaison unique de talents innés, que la personne reproduit facilement et inconsciemment et qui lui procure du plaisir. Les auteurs recommandent de mettre son énergie à développer ces points forts plutôt qu'à corriger les défauts. La liste : *réalisateur, activateur, convaincu, importance, discipliné, assurance, adaptabilité, focalisation, restaurer, analyste, arrangeur, prudent, connexion, équité, futuriste, studieux, input, intellectualisme, contexte, stratégique, idéation, communication, individuation, empathie, harmonie, inclusion, relationnel, responsabilité, compétition, commandement, développeur, maximisation, positivité, charisme.*
- **Le Drives** pour déterminer les motivations et les valeurs d'une personne en milieu professionnel. Ce test est proposé par *Talent Q international*. Il permet d'avoir une meilleure compréhension des facteurs qui aideront à stimuler et à engager cette personne dans son travail de tous les jours.

Il existe bien d'autres tests pour évaluer différents critères et comportements chez l'individu. Ils ont le mérite de **faciliter la mise en lumière de qualité ou capacité, mais ils restent réducteurs** puisqu'il s'agit de typologie (donc de représentations). Les ressources sont classées dans des cases et seules les plus signifiantes sont relevées et valables qu'à un instant donné. L'individu, lui,

évolue et peut accéder à une variété de ressources transverses beaucoup plus importante s'il s'en donne les moyens.

**Le bilan de compétences.** Dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle, la personne peut aussi réaliser un bilan de compétences, qui lui permet d'effectuer un travail complet sur l'ensemble de ses ressources : valeurs, qualités, compétences, connaissances, expériences, formation et diplômes... Le bilan de compétences est un type de coaching à part entière qui permet à l'individu de mieux se connaître et/ou de traverser une période de transition plus ou moins difficile. C'est un protocole d'évaluation, mené par un consultant spécialisé, qui se déroule en trois phases : 1- définition des besoins et présentation de la méthode, 2- investigation des motivations, compétence et possibilités d'évolution professionnelle, 3- conclusion avec l'établissement d'un projet professionnel réaliste et des étapes pour le mettre en œuvre.

**Le rôle modèle.** Une autre façon pour le client de découvrir et développer ses ressources est de les lire en miroir dans une personne qui l'inspire : une « **référence externe** » ou « rôle modèle » qui va l'aider à se construire. Quelqu'un qui parle de son modèle est souvent emporté par l'enthousiasme. Il dispose probablement des qualités qui l'attire chez cette personne (sinon il y serait insensible) et cherche à les développer, à les laisser s'exprimer. S'il partage les valeurs que véhicule la référence modèle et qu'elle est suffisamment proche de lui en termes de capacités, il peut apprendre d'elle en l'imitant « *Que ferait mon modèle en pareille circonstance ?* » (cf. 1.4.4 *théorie de l'apprentissage et du behaviorisme*), ce qui lui permet dans un premier temps d'expérimenter ces nouveaux comportements avant de les ancrer en lui de façon inconsciente et personnelle. Cet exercice permet au client à la fois de prendre conscience de ses ressources, et aussi de passer à l'action pour les développer. Voici comment il peut acquérir davantage de ressources par l'expérimentation...

## 2.5. Acquérir de nouvelles ressources par l'expérimentation

Avec les exercices précédents, l'individu qui aura identifié son objectif et les ressources à sa disposition pour l'atteindre, pourra également se rendre compte que d'autres lui font défaut : des comportements à adopter face à un milieu et des normes données, une intelligence sociale, des qualités personnelles et des compétences professionnelles...

Comme étudié en section 1 (« 1.5.3. *La confrontation aux limites* »), grâce à la plasticité cérébrale, **l'humain est capable d'apprendre tout au long de sa vie**, et peut donc modifier ses habitudes comportementales à tout âge, pour peu qu'il ait l'envie d'acquérir ces nouvelles ressources.

Le changement est continu (à chaque instant, être = devenir) : la personne devient dans le futur le résultat des actions qu'elle pose dans le présent. C'est pourquoi celles-ci doivent être choisies attentivement. Le choix est toujours réduit puisqu'il dépend des circonstances, mais il est possible

de favoriser ces circonstances : en choisissant avec attention son environnement et son entourage, source d'opportunités en termes d'informations et de rencontres. D'où la nécessité de prendre conscience de ses objectifs et des moyens et actions pour y parvenir, afin d'établir la meilleure stratégie. Ensuite, il lui suffit de **sortir de sa zone de confort et expérimenter**, mais cela **implique un effort pour dépasser limites et résistances**.

Dès lors, **le rôle du coach est de soutenir son client dans sa démarche de mise en action**. Il l'aide à élaborer un plan d'actions et à le mettre en œuvre ; il l'accompagne, le temps qu'il teste, s'habitue à l'idée, progresse, fasse son deuil de ses anciens comportements et incorpore les nouveaux à son identité ; le temps que de nouveaux réseaux signifiants de connexions neuronales se mettent en place.

### 2.5.1. Faciliter l'apprentissage

Accompagner le changement, c'est donc aussi accompagner l'apprentissage. *Piaget* explique qu'apprendre consiste à détruire un schéma pour le remplacer par un autre : une nouvelle connaissance ébranle les schémas anciens jusqu'à ce qu'un nouvel équilibre se mette en place. C'est un moment délicat pour l'individu car il passe par une phase de déconstruction.

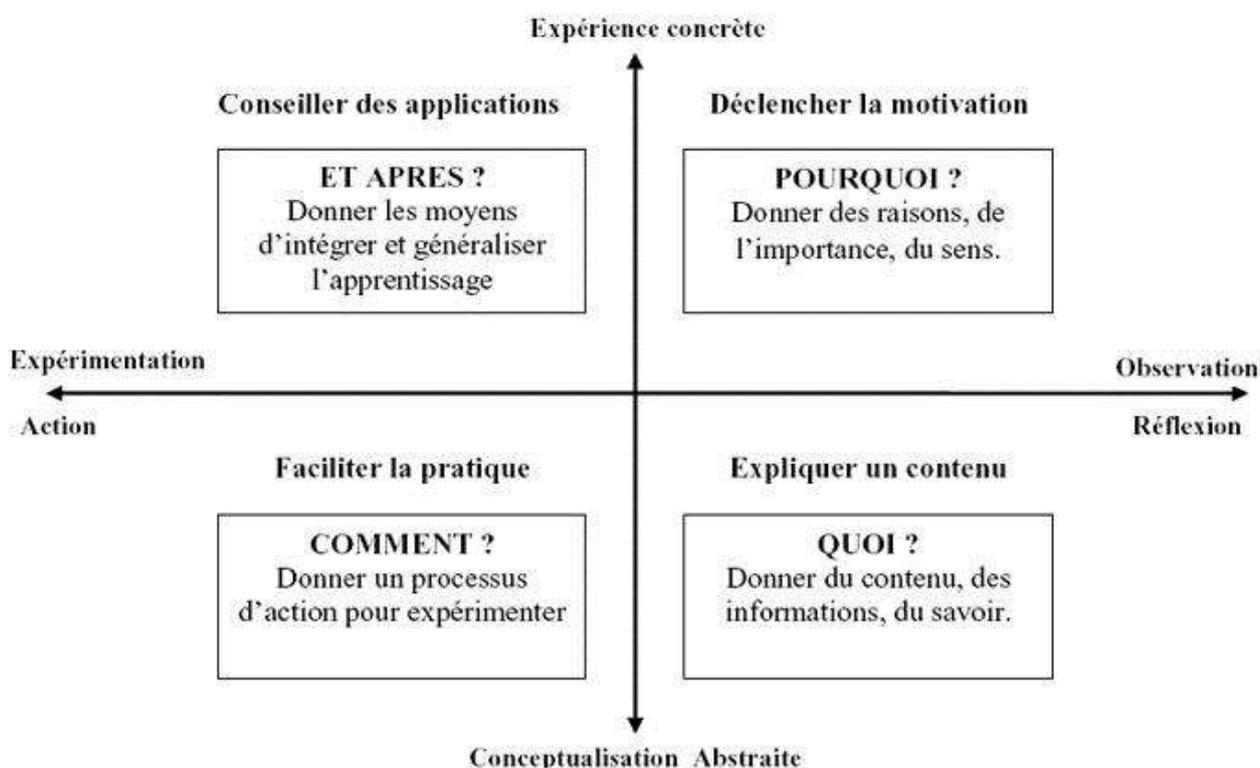
**Le coach doit être particulièrement vigilant pendant cette période** et l'accompagner au plus près : donner du temps, rassurer, définir des objectifs atteignables pour maintenir la confiance. Son travail consiste à conduire son client vers la conscience de ses connaissances et vers la pratique inconsciente de ses apprentissages, soit les étapes 3-4 de la **courbe d'apprentissage en J** définie par *A. Maslow* :

1. Méconnaissance inconsciente. La personne ne sait pas qu'elle ne sait pas.
2. Méconnaissance consciente. La personne sait qu'elle ne sait pas. Elle a acquis suffisamment de savoir pour prendre conscience de son manque de compétence. Ce décalage crée un sentiment d'incapacité, c'est une phase critique de la transition.
3. Connaissance consciente. La personne sait qu'elle sait. La connaissance est comprise, mais l'expérience reste insuffisante pour assurer l'efficacité.
4. Connaissance inconsciente. La personne ne sait plus qu'elle sait. La compétence est ancrée par l'expérience : les nouvelles connexions neuronales créées se renforcent à chaque usage.

David Kolb a observé que l'apprentissage est un cycle en 4 phases et que les apprenants ont en général une préférence pour deux d'entre elles :

Phases d'apprentissage	Types d'apprenant
1. Expérience concrète d'une idée ou action	1 & 2. Le divergent (Pourquoi ?)
2. Observation attentive et réfléchie	
3. Conceptualisation abstraite et théorique	2 & 3. L'assimilateur (Quoi ?)
4. Mise en application de l'idée ou action	3 & 4. Le convergent (Comment ?)
1. Expérience...	4 & 1. L'accomodateur (Et après ?)

- Le divergent est imaginatif et s'intéresse aux gens et aux émotions. Il a besoin d'être motivé, de connaître les raisons (Pourquoi ?) de son apprentissage.
- L'assimilant aime créer des modèles théoriques. Il a besoin de faits, d'informations (Quoi ?)
- Le convergent a un sens pratique développé et préfère composer avec les choses. Il a besoin d'expérimenter pour apprendre (Comment ?).
- L'accommodant s'adapte facilement aux situations et aux nouveaux problèmes en utilisant son intuition. Il a besoin de percevoir les variantes d'utilisation, les circonstances inhabituelles (Et après ?).



« La connaissance s'acquiert par l'expérience, le reste n'est qu'information » Albert Einstein

L'apprentissage s'acquiert donc aussi voire principalement par la pratique...

## 2.5.2. Favoriser et pérenniser l'action

**L'objectif du coach va donc être de faciliter ce passage à l'action** : pour détourner l'attention du client d'une situation de blocage, favoriser la prise de conscience, encourager l'apprentissage d'une nouvelle ressource, ou faire avancer vers l'objectif. Il pourra notamment utiliser les astuces suivantes pour accompagner son client dans cette dynamique :

- **l'inciter à commencer, ne serait-ce que quelques minutes par jour ;**
- **lui faire déterminer "l'action suivante"** : c'est-à-dire la première micro-action précise à effectuer pour faire avancer son projet, de sorte de lever les barrières psychologiques. Cette action doit prendre moins de deux minutes, être indivisible et formulée avec un verbe (comment ?), un contexte (où ? quand ?) et un objet ou un but (quoi ?).
- **lui proposer de "ne pas changer" mais "d'essayer" pendant 30 jours.** Les cellules se renouvellent en 21 jours. En 30 jours, une nouvelle habitude est créée. Il est toujours possible pour le client de revenir à son précédent comportement, mais il pourra alors choisir en conscience, et non par défaut, puisqu'il sera parvenu à sortir de sa zone de confort.
- **ajuster son vocabulaire pour faciliter l'action.** Certains mots, plus moteurs que d'autres, sont à privilégier :

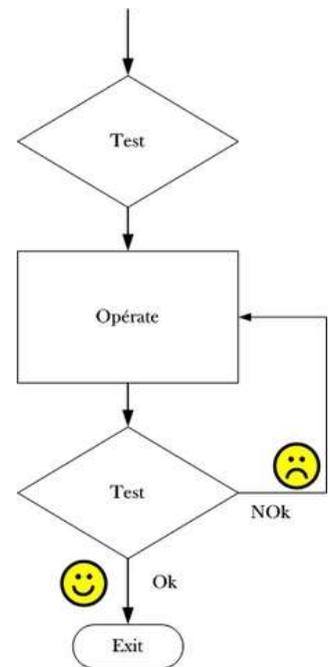
Mots plutôt “freins”	Mots plutôt “moteurs”
Pourquoi	Dans quel but
Parce que	Pour que
Contre	Avec
Mais	Et
Ou	Et
Soit	A la fois
Echec	Résultat
Problème	Objectif
Explication	Solution
Cause	Conséquence
Limites de la situation	Opportunités de la situation
Frontières	Passerelles
Essayer	Faire
Connaître	Reconnaître
Discuter	Dialoguer
Opposer	Apposer
Distinguer	Relier
Diviser	Conjuguer
Affronter	Confronter
Opposer	Composer
Exclure	Inclure
Ne soyez pas inquiet	Soyez rassuré

- **lui prescrire des exercices** entre les séances pour qu’il prenne le risque d’expérimenter de nouveaux comportements. Ces expériences sont faites dans le cadre d’un apprentissage et doivent respecter l’écologie du client : elles sont acceptables pour lui, s’appuient sur son cadre de référence, ont une durée limitée et représente un réel challenge. Le coach peut inciter son client à passer à l’action en fonction des propositions que celui-ci évoque ; mais il peut également lui demander directement s’il est prêt à s’engager dans la réalisation d’une tâche et la lui décrire sans en préciser les motifs :
  - **les tâches d’observation** consistent pour le client à collecter des informations en liens avec sa situation et lui font prendre conscience de choses qu’il ne remarque pas habituellement
  - **les tâches de projection** amènent le client à visualiser la situation souhaitée avec précision, et à augmenter sa motivation dans la mise en œuvre du changement
  - **les tâches de comportement** encouragent le client à se dépasser, à mettre en œuvre de nouveaux comportements, qui ouvrent le champ des possibles

- **les tâches paradoxales (la prescription de symptôme)** incitent le client à faire volontairement ce qu'il souhaite arrêter, pour faire cesser les tentatives de solutions non abouties du client. (Cette intervention délicate nécessite une connaissance approfondie de l'approche systémique)

**L'autre objectif du coach est de soutenir la motivation du client.** A cette étape, le client mobilise ses ressources dans une direction claire et qui fait sens pour lui, mais il a encore besoin **que des résultats réguliers récompensent son effort** (cf. « 1.6. Le rôle du coach »).

Dans cette optique, pour les projets s'inscrivant dans de longues périodes, l'idée est d'**aider le client à déterminer des objectifs intermédiaires sur lesquels se concentrer à court terme** pour soutenir sa motivation, tout en bénéficiant d'une vue d'ensemble. Le client peut par exemple lister dans un tableau ce qu'il décide de faire pour l'année ; en fonction il déterminera ce qu'il peut faire dans ce sens durant le mois en cours, puis plus précisément pour la semaine et enfin pour la journée, ici et maintenant. Il peut aussi décider d'un objectif du soir pour le lendemain avec pour consigne de l'atteindre avant 11h.



Ensuite, en fonctionnant selon **le modèle TOTE** qui reprend le principe d'**apprentissage par essai-erreur** (cf. section 1.4. *L'émergence des ressources*), il prend conscience de ses avancées et obtient des feedbacks réguliers. Le modèle TOTE (« *Test-Operation-Test-Exit* »), décrit par *Miller, Galanter et Pribram*, est un modèle de planification permettant de définir un objectif, de savoir comment arriver à cet objectif et comment corriger les actions pour atteindre le but. Il s'agit de vérifier l'État pour identifier si le but a été atteint (Test / Calibration), si ce n'est pas le cas une opération est engagée pour atteindre l'objectif (Operate) puis un autre test a lieu, et ainsi de suite jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ou abandonné (Exit – Sortie).

Le coach lui-même peut effectuer des feedbacks critiques ou des renforcements pour apprécier les avancées du client et l'encourager. Il renforce en éclairant les ressources, les progrès, les réussites et les perspectives (reconnaissance conditionnelle) ou le client lui-même dans ses qualités et valeurs (reconnaissance inconditionnelle) (cf. « 2.1.1 *La posture du coach, la méthode des 4R* »). Avec le feedback critique, il éclaire des comportements observables et leurs conséquences négatives pour suggérer un changement. Exemple : « *Vous avez dit avoir travaillé 17 jours d'affilée sans prendre de repos, ce qui a des conséquences sur votre efficacité et votre santé. Comment pourriez-vous faire évoluer la situation ?* »

## 2.5.3. Construire une stratégie de réussite durable

### 2.5.3.1. Favoriser le succès

**Pour favoriser le succès, le coach aide le client à monter une stratégie.**

« *Les gens ne voient que ce qu'ils sont préparés à voir* », Ralph Waldo Emerson (1803-1882)

La chance ne favorise que les esprits préparés à la percevoir, car c'est une compétence : c'est la capacité à **créer les circonstances permettant l'apparition d'opportunités** (telles que les informations, les rencontres, les décisions des autres, les demandes naissantes) et à agir et manager de façon opportune selon les circonstances. Dès lors, **le succès** repose sur les mécanismes suivants (*liste inspirée des clés de réussite évoquées par Richard St John et Anthony Robbins*) :

1. **La clarté des valeurs** : avoir une idée précise de ce qui est important, **pour servir les autres avec quelque chose qui a de la valeur**
2. **La conviction**, c'est-à-dire savoir ce qu'on veut et qu'on va l'obtenir, en s'appuyant sur les **7 croyances aidantes de ceux qui réussissent** :
  - *Tout événement se produit pour une raison précise et doit nous servir*
  - *Seuls existent les résultats (l'échec n'existe pas)*
  - *Assumer la responsabilité quoi qu'il arrive*
  - *Il n'est pas nécessaire de tout comprendre pour tout utiliser*
  - *Les êtres humains sont la plus grande ressource*
  - *Le travail est un jeu*
  - *Il n'y a pas de réussite durable sans engagement*
3. **La vigilance, pour saisir les opportunités et avoir de bonnes idées**, grâce à une curiosité et une ouverture au monde facilitant les liens entre les domaines différents
4. **La concentration**, sur une seule chose à la fois. Il s'agit de mobiliser la volonté et renforcer l'action en début de projet quand il y a un risque de dispersion ou de négligence.
5. **La passion** : s'impliquer dans une activité qui fait vibrer pour avoir l'énergie de se surpasser
6. **L'énergie** : implication, dynamisme d'esprit, vitalité... **pour travailler beaucoup** avec plaisir
7. **La stratégie** pour anticiper et utiliser les ressources de la façon la plus efficace, notamment en cas d'exposition ou de confrontation
8. **L'art de se lier** et de mettre les gens en relation, pour développer son réseau, **et la maîtrise de la communication** pour transmettre sa vision.

L'idée est surtout de ne pas s'isoler lorsque l'opportunité de rencontres se présente ; puis de savoir consolider les alliances et la communication quand plusieurs issues apparaissent.

9. **Le dépassement de soi** grâce aux challenges et à la discipline imposée par des objectifs à atteindre à des dates butoirs.
10. **La progression** par l'entraînement régulier et constant : il s'agit de continuer à s'approvisionner en ressources quand le projet est bien engagé, de tester, tirer les leçons et combler les failles, de monter des plans pour passer les moments décisifs (circonstance importante) et livrer bataille lors de la dernière ligne droite.
11. **La persistance** et le rebond face à l'échec, à l'adversité, au rejet, au préjudice, aux critiques. C'est aussi savoir poursuivre sa route quand les circonstances ne s'y prêtent pas.

Dans cette optique, le coach accompagne son client dans :

- la reconnaissance de valeurs (1) qui font sens pour lui et correspondant à son identité
- la définition d'un objectif mobilisateur, favorisant passion (5), énergie (6), dépassement (9)
- le développement de croyances aidantes pour soutenir conviction (2) et persistance (11)
- l'établissement d'une stratégie (7) et d'un plan d'actions par étapes favorisant la concentration (4), la vigilance (3), la progression (10), et permettant l'acquisition de nouvelles compétences comme l'art de se lier ou la maîtrise de la communication (9)

La construction de la stratégie se déroule en deux phases :

1. **une phase de divergence** où le coach propose à son client des exercices de créativité lui permettant d'imaginer toutes les façons possibles d'atteindre son objectif : « *Que feriez-vous sans contrainte ?* » « *Quelles pourraient être les options les plus farfelues imaginables ?* » « *Que pourriez-vous faire d'autre ?* » (cf. section 2.2.3 Outils de créativité)
2. **une phase de convergence** où le client détermine les avantages et inconvénients de chaque option (en termes de résultat, de satisfaction, de congruence, etc.), les hiérarchise, puis sélectionne celles à retenir, assorties de critères mesurant leur succès. Il les agence ensuite dans un plan d'action, en précisant la toute première étape et celles intermédiaires, et en prêtant attention aux obstacles, aux personnes à informer et au soutien dont il a besoin.

#### 2.5.3.2. Favoriser l'efficacité

**Toujours dans l'optique de construire une stratégie de réussite durable, voici quelques astuces pour favoriser l'efficacité en facilitant les choix d'organisation. Le coach peut les avoir en tête pour orienter le questionnement de la stratégie.**

**Déterminer des indicateurs d'efficacité** : délai, qualité, quantité, seuils de coût... Il n'est pas toujours indiqué de se référer au temps passé sur une tâche pour mesurer la performance. Quand ils sont clairs, le retour sur investissement est bien plus facile à calculer à court et long terme. L'efficacité est composée d'un équilibre entre plusieurs paramètres :

- **l'énergie** dépensée au regard du travail utile, qui repose notamment sur la capacité physique, elle-même corrélée à l'énergie alimentaire et au repos emmagasiné pour générer la tonicité
- **le flow** et l'efficacité mentale, relative à la clarté d'esprit
- **l'adéquation** entre les actes d'une part et les valeurs et la reconnaissance obtenue de l'autre
- un ratio optimal entre production et capacité de production (les éléments et la préparation en amont permettant une production efficace)

*Le flow, tel que défini par Mihaly Csikszentmihalyi, est un état mental maximal de concentration, de plein engagement et de satisfaction dans son accomplissement. C'est l'état optimal de performance, d'efficacité et de plaisir. Il est favorisé par :*

- une adéquation entre un challenge élevé mais réalisable et les compétences
- des objectifs clairs, un plan avec des étapes intermédiaires définies précisément
- une rétroaction immédiate, pour corriger les erreurs et observer son efficacité
- une sensation de contrôle sur les actions
- un haut degré de concentration et d'engagement, remplaçant toute autre préoccupation et donnant une perception altérée du temps

D'après la loi du 80/20 de Pareto, **20% des causes engendrent 80% des effets.** (Exemples : 20% des habitants de la planète détiennent 80% des richesses, 20% des mots connus suffisent à se faire comprendre dans 80% des cas, 20% des clients ou des produits représentent 80% du chiffre d'affaire). Ainsi, 20% du travail effectué produit 80% des résultats et 20% des problèmes font perdre 80% du temps. L'idée, dès lors, est d'**optimiser ces 20% de travail efficace** et de réduire ces 20% de difficultés chronophages.

**La matrice d'Eisenhower** permet de trier tâches et projets en fonction de deux paramètres : **l'urgence et l'importance**. La case « important/non urgent » est souvent négligée au profit du quotidien, alors que c'est souvent celle qui compte vraiment pour le bien être de la personne.

*Est-ce important pour vous ?*

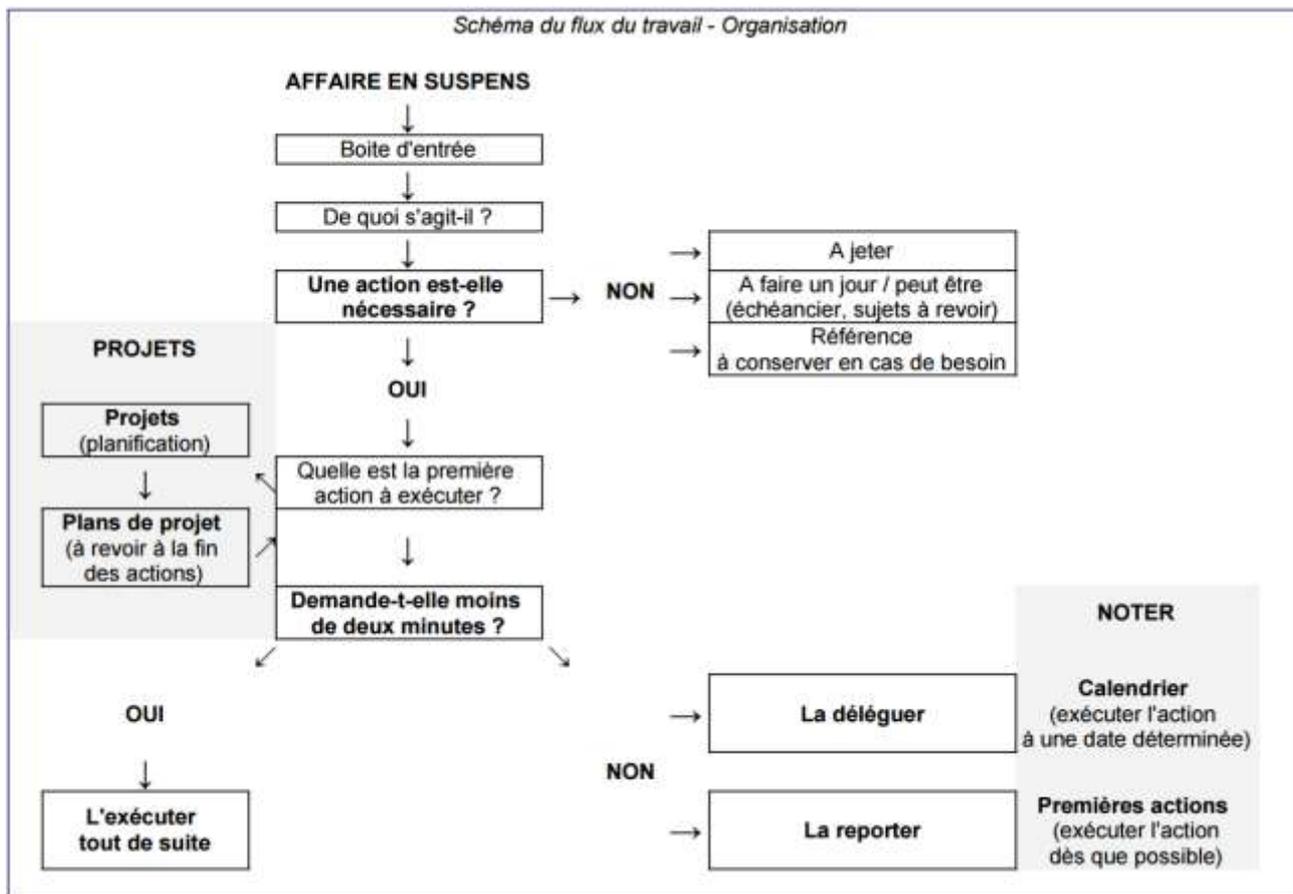
	<b>Urgent</b>	<b>Non urgent</b>
<b>Important</b>	accidents, dates limites, actions dont l'attente de l'exécution a des conséquences	<b>projets de vie</b>
<b>Non important</b> (les parasitages)	stimulations extérieures non choisies, tâches insignifiantes dont la date limite donne l'illusion d'une importance	futile inutile sympathique ou non

Voici **les 5 étapes pour s'organiser** et mener toutes les actions, proposées par *David Allen* dans son modèle GTD (Getting Things Done) :

1. Noter toutes les idées et toutes les tâches à effectuer. Cela permet d'une part de ne pas les oublier, et d'autre part de ne pas les ressasser, donc de se libérer de ses préoccupations.
2. Trier les informations entre « à retenir » et « à faire », réaliser celles prenant moins de 2 minutes
3. Dans les projets à faire, déterminer et classer les micro-actions suivantes par contexte (téléphoner, sur ordinateur, courses...) pour gagner en efficacité en les réalisant ensemble
4. Réviser et Planifier les actions chaque semaine
5. Déléguer ou Agir.

**Pour trier** les données reçues, la première étape est de différencier clairement réception (la collecte en amont) et traitement (par la suite). Une partie du tri s'opère dès la réception. Les informations peuvent être brouillées par leur abondance (sur-stimulation permanente) et leur niveau de qualité, mais certaines caractéristiques permettent un premier éclaircissement : source (relation personnelle, professionnelle, régie publicitaire...), format (e-mail, post de réseau social, papier, affiche...), titre, développement, champs lexical et style (humoristique, professionnel, commercial...). Ensuite, il s'agit de prêter attention à ce que génère le message : si l'émotion est négative ou contre-productive (anxiété, agacement, impuissance ou toute puissance, soumission ou domination, faim...), il est probable qu'il s'agisse de sensationnel ou de ragot, émis par une source dont l'intention plus ou moins consciente est de "vampiriser" le destinataire. **En identifiant l'intention et l'émotion** générée par une information, il est possible de s'affranchir de sa capacité d'accroche inconsciente et de s'en défaire plus facilement. **Les 3 filtres de Socrate** permettent également d'effectuer ce tri en vérifiant 3 éléments à propos du message : son aspect positif, sa véracité et son utilité. Si elles ne répondent pas à ces différents filtres, les données sont non pertinentes et peuvent être filtrées et éliminées.

**Pour traiter** toutes les données, voici un diagramme schématisant comment procéder (*que j'ai réalisé en suivant les étapes proposées par la méthode GTD de David Allen*) :



**Pour déléguer** correctement une tâche, plusieurs éléments sont à prendre en considération :

- La personne à qui déléguer doit être quelqu'un dynamique, organisé, dont les compétences correspondent à la tâche et surtout ayant un intérêt personnel à effectuer la tâche (financier, visibilité, promotion, rencontre...)
- La façon de déléguer repose sur deux étapes :
  1. Décrire le résultat voulu avec précision (et non la méthode ou comment faire)
  2. Proposer de rester à disposition permanente de la personne et de l'aider si nécessaire
- Une fois la tâche effectuée,
  - si le résultat est obtenu : montrer de la reconnaissance (félicitations, remerciements)
  - si le résultat ne correspond pas aux attentes : vérifier que la description initiale était claire, rappeler votre disponibilité pour aider, montrer sur un exemple comment faire

## 2.6. Zoom sur quelques ressources

Au-delà des compétences organisationnelles, la personne peut souhaiter **développer ses compétences relationnelles, une nouvelle posture**. Différents outils peuvent l'aider dans cette démarche. **Le coach n'a pas vocation à conseiller son client**, mais si celui-ci est un minimum autodidacte - c'est à dire curieux, capable d'apprendre seul en y prenant plaisir et en passant à l'action - et qu'il demande des références, en voici quelques-unes à évoquer.

### 2.6.1. Davantage de présence

**La présence pour obtenir l'attention.** La présence se gagne en restant focalisé à chaque instant sur un objectif simple et visible. *Ainsi, un être qui n'a aucune distance avec lui-même (jeunes enfants, animaux) sera toujours plus présent qu'un autre qui est sur plusieurs niveaux d'attention, de réflexion et d'action en même temps.* La présence peut être améliorée en :

- réduisant la distance à soi-même, c'est-à-dire en évitant d'analyser et de réfléchir pendant l'action (la pratique de la méditation aide à laisser passer les pensées sans s'y attacher) ;
- se concentrant sur une action à la fois, pour éviter les gestes parasites créant une distraction
- s'imposant une contrainte physique forte à l'intérieur de laquelle évoluer pour fixer l'attention.

**La posture pour donner une image volontaire.** La contrainte physique pourrait être d'incarner cette posture par exemple. Le corps diffuse un message, il est un composant signifiant de ce que la personne dégage. Pour maîtriser l'intention portée par sa démarche, la technique (théâtrale) du « **point focal** » peut être utilisée. Une partie du corps déterminée devient le moteur du mouvement, de sorte que l'action consciente engendre l'émotion et la motivation et pas l'inverse. *(Exemple : une démarche dont le moteur est le plexus solaire peut évoquer la fierté, si c'est la bouche la sensualité, etc. La tête portée et le dos droit renvoie l'image d'un personnage confiant et décidé.)*

*Exercice : le dos collé au mur, les genoux pliés comme assis sans chaise, le ventre rentré mais le dos non cambré pour que le bas de la colonne vertébrale soit contre le mur, rentrez le menton, tirez la nuque vers l'arrière et le sommet du crâne vers le haut. Mémorisez la position du corps puis relevez-vous du mur. Le dos est droit, placez un livre en équilibre sur la tête et marchez lentement. La tête est portée, le dos droit, vous êtes volontaire !*

**Le para-verbal et le non verbal pour faire passer l'information.** Ces gestes, intonations, représentent la majorité du message de tout acte de communication. Ils sont inconscients, mais il est possible de les contrôler pour les rendre congruents avec le message porté : en travaillant sur la conscience corporelle et en choisissant ses mouvements et son positionnement dans l'espace.

L'idée est d'agir sur les 3 composantes de la décision corporelle :

- la partie du corps (la tête exprime la réflexion, le buste la détermination, le menton l'orgueil, le nez le snobisme, la bouche la sensualité, les mains l'emprise, les pieds l'ancrage...)
- la direction (le haut correspond à l'inspiration, l'horizontal à l'action, le bas au doute)
- la tension musculaire (qui fait passer le même mouvement d'une caresse à une claque)

**Un sourire sincère pour se montrer ouvert.** Le sourire est communicatif car il ne ment pas : les muscles du pourtour des yeux ne sont pas actionnables consciemment. Pour l'activer sur commande, il suffit de se connecter intérieurement à sa bienveillance, son altruisme, en souhaitant le bien de la personne à qui sourire... :-)

**La synchronisation à l'interlocuteur pour inspirer confiance.** En étant en phase avec l'autre, physiquement et en termes de vocabulaire sensoriel (VAKO), la communication sincère s'établit plus facilement. (cf. « 2.1.1.3. L'attention portée à la relation »)

**La voix pour convaincre.** Utiliser son timbre fondamental (celui qui est puissant, ne demande aucun effort et entre facilement en résonance) et la respiration ventrale (quand le ventre agit comme un soufflet, se gonfle à l'inspiration et se creuse à l'expiration) permet de pousser la voix en expulsant l'air, sans l'abîmer. Cette voix est celle qui permet de convaincre, car elle entre en vibration avec l'être profond.

## 2.6.2. Une communication améliorée

### 2.6.2.1. Une communication impactante

La communication est l'action, et l'ensemble des moyens et techniques, permettant d'établir une relation avec autrui pour transmettre un message. Une communication efficace permet de se faire apprécier, de gagner en influence, de susciter l'enthousiasme et l'action, et de faire face aux critiques en conservant l'harmonie. Communiquer, c'est aussi rester ouvert à de nouvelles perspectives...

Peu importe les moyens utilisés (oral, écrit, présentation, Internet...), les principes de base restent les mêmes. Voici une compilation en 8 points réalisée à partir des propositions de Dale Carnegie dans son livre « Comment se faire des amis » et de Chip & Dan Heath dans l'ouvrage « Ces idées qui collent » (publiée sur mon site <http://activatrice.cilclavier.eu/boite-outils/communication/> en 2015) :

#### 1. **Soyez positif et persévérant**

Tout d'abord, ayez le sourire et restez authentique ! Ensuite, soyez clair et assertif. Persistez dans vos objectifs. Enfin, gardez l'esprit ouvert : faites preuve d'empathie et d'écoute.

## 2. Intéressez-vous réellement à votre audience

Vous interagissez avec des personnes ! Autant que possible, essayez de construire une vraie relation : écoutez-les, interpellez-les par leur nom, encouragez-les à parler d'elles et discutez avec elles de ce qui les intéresse. Complimentez honnêtement. Faites sentir aux autres leur importance – et faites-le sincèrement !

## 3. Préoccupez-vous d'abord de son intérêt.

Essayer de voir les choses de leur point de vue. Ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas. Respectez leurs opinions. Accueillez sincèrement leurs idées et désirs. Laissez-les s'exprimer. Ne leur dites jamais qu'ils ont tort (et si vous avez tort, admettez-le promptement et énergiquement !). Découvrez leur besoin profond et tentez d'y répondre.

## 4. Édifiez un espace d'entente

Une fois que vous comprenez votre interlocuteur, si vous souhaitez le rallier à votre point de vue, commencez par être amical et évoquer des sujets d'entente. Évitez les discussions polémiques : elles renforcent les positions de chacun. Posez des questions qui font dire oui immédiatement. Laissez à votre interlocuteur le plaisir de croire que l'idée vient de lui.

## 5. Démontrez spectaculairement vos idées.

**Allez à l'essentiel** pour faire passer le message. Si vous dites 3 choses, c'est comme si vous ne disiez rien. Aussi, soyez simple. Choisissez une idée riche de sens, et présentez-la sous forme d'une analogie.

**Soyez inattendu** pour éveiller l'attention, utilisez la surprise, puis gardez le suspens ! Le désir de savoir conserve l'intérêt. Découvrez une faille dans les connaissances, brisez un schéma ancré dans les esprits, ou créez une énigme, une polémique, une prédiction ou une histoire.

**Restez concret** pour faciliter la mémorisation. Pour faire comprendre une abstraction, il faut la rendre tangible, grâce à des éléments réels (non sujet à interprétation). Aussi, préférez l'histoire d'un sujet représentatif à des données chiffrées.

**Attestez votre crédibilité** pour faire adhérer : externe (l'autorité d'un expert, d'un témoignage ou d'une star valide le message) ou interne (détails concrets, statistiques tangibles, références convaincantes et vérifiables ou un « testez vous-même »).

**Faites appel à l'émotion** pour impliquer. Les individus doivent s'imaginer dans la situation pour en comprendre l'intérêt (bénéfice). Il est plus facile de s'identifier à une personne qu'à un concept. « Si je regardais la masse, je ne ferais rien. Je regarde l'individu et j'agis. » (Mère Térésa). Ainsi, faites appel aux motivations supérieures : besoin de reconnaissance, d'estime, de réalisation... ou identité, en leur proposant un « modèle » à suivre.

**Racontez une histoire** pour inspirer et mener à l'action. Les histoires permettent, en s'identifiant aux personnages, de simuler une situation et son évolution (problème, résolution). Voici 3 modèles d'intrigue : le défi (comment surmonter les obstacles), la solidarité (comment créer du lien), la créativité (comment penser différemment).

## 6. Conservez l'attention des apprenants avec la méthode MERE

Votre audience est hétérogène, composée de membres qui n'apprennent pas tous de la même façon, et vous vous inquiétez de perdre leur attention ? *David Jay* propose une solution en 4 étapes qui s'adresse à chacun d'eux et garantit l'apprentissage : la « méthode MERE », que voici.

- **M- Motivation/** Pourquoi ? Expliquez les conséquences négatives (le cauchemar) puis positives (le rêve) qui vous amènent à proposer cette solution, au travers des 3 axes de la motivation : le pouvoir (l'influence sur soi et les autres), l'affiliation (besoin d'appartenance et de reconnaissance), l'accomplissement (l'atteinte d'un but).
- **E- Explication/**Quoi ? Nommez la solution et expliquez-là brièvement, pour favoriser la mémorisation.
- **R- Recette/** Comment ? Détaillez point par point votre solution.
- **E- Exercice/** Action. Proposez un passage à l'action, pour garantir l'apprentissage.

Avez-vous saisi que l'introduction de ce paragraphe respecte la méthode ? A présent, c'est à vous d'essayer ! Rédigez votre prochain communiqué de cette façon.

## 7. Vérifiez que votre audience a reçu le message

La communication, c'est aussi s'assurer que le message a été correctement reçu : entendu et compris. Il est essentiel de vérifier que l'audience est réceptive, et de savoir s'y adapter. La reformulation et la répétition sont des clefs de la communication.

## 8. Faites changer l'attitude des autres avec bienveillance

Utilisez la technique du sandwich : commencez et finissez par des éloges sincères.

Mentionnez vos erreurs avant de corriger celles des autres. Faites-les remarquer de manière indirecte, posez des questions (plutôt que des directives), et laissez votre interlocuteur sauver la face.

Encouragez, que l'erreur semble facile à corriger. Louez le moindre progrès et louez tout progrès. Soyez chaleureux dans votre approbation et prodiguez de vos éloges. Rendez les autres heureux de faire ce que vous suggérez : donnez une belle réputation à mériter !

## 2.6.2.2. Une communication assertive

« *La communication affirmative, c'est exprimer ses pensées et ses sentiments d'une façon calme, honnête et appropriée, tout en voulant connaître les sentiments et les pensées de l'autre.* »

**La communication non violente permet de s'exprimer de façon assertive** et de traiter les conflits avec plus de compréhension réciproque. La "CNV" est une technique de communication consciente et empathique, mise au point par Marshall B. Rosenberg dans les années 1970. Elle repose sur 4 étapes **OSBD** : O-Observation factuelle, S-Sentiment, B-Besoin, D-Demande, qui permettent au client d'être au clair avec lui-même, de s'exprimer dans le respect d'autrui et de ses besoins propres, et d'instaurer un dialogue fluide. La méthode **DESC** de *Sharon A. et Gordon H. Bower* est similaire : D- Décrire les faits, E- Exprimer ses Émotions, S-Suggérer des solutions, C-Conclure par les conséquences. La première étape consiste à détailler les faits sans jugement, la deuxième à exprimer l'émotion ressentie face à la situation (toujours sans jugement), la troisième à exprimer le besoin (sécurité, respect, reconnaissance...), la quatrième à formuler une demande : une solution assortie des conséquences envisagées si elle n'est pas respectée. Cette technique permet à la personne d'exprimer son ressenti plutôt que des reproches ; elle sera plus facilement écoutée et comprise car elle est alors sincère et non agressive.

**D'autres astuces peuvent aider à fluidifier la communication :**

**Comprendre avant d'être compris** grâce à l'écoute active et la reformulation (cf. 2.1.1.3. "L'attention portée à la relation"). Cette posture donne à l'autre de l'espace et la possibilité d'être ensuite plus disponible pour écouter d'une part, et elle laisse le temps de bien comprendre son interlocuteur avant d'avancer ses propres arguments d'autre part.

**Revoir son vocabulaire :**

- Éviter les « non » en début de phrase, qui créent une distance inopportune (« ~~non~~, pas encore »)
- Remplacer les « oui mais » par « oui et en même temps... (je préférerais ceci) »
- Avant d'entrer dans une discussion polémique, formuler ceci : « je te remercie d'exprimer ton point de vue et le de partager, j'ai également un avis sur la question, veux-tu le connaître ? »
- Opter pour un vocabulaire d'action : privilégier « faire » à « essayer », « objectif » à « problème », « reconnaître » à « connaître », « conjuguer » à « diviser », « dialoguer » à « discuter », « pour que » à « parce que », « passerelle » à « frontière », « dans quel but » à « pourquoi », « résultat » à « échec », « et » à « mais », « à la fois » à « soit », « solution » à « explication », « confronter » à « affronter »...

**S'entendre sur un contrat** en amont d'un projet commun pour éviter les jeux d'ego et de pouvoir et la perte de temps sur des détails : fixer des règles, structurer le temps, évoquer les rôles et les obligations en termes concrets, formuler les engagements de manière positive, fixer des objectifs sous contrôle et mesurables.

**Déjouer les jeux psychologiques.** D'après l'analyse transactionnelle, des « jeux » ou dysfonctionnements relationnels peuvent apparaître dans les échanges (cf. « 2.1.1.3. *L'attention portée à la relation* »). En identifiant les différents rôles ou « États du Moi » adoptés par chacun des protagonistes et les stratagèmes mis en place, il est possible d'en sortir en recourant à l'État Adulte.

**Les « États du Moi » :**

- L'Adulte analyse les faits, est factuel, direct et assertif, n'est pas emporté par l'émotion
- SAUVEUR / Le Parent nourricier (sauveur) se substitue à l'autre, il est paternaliste
- Le Parent nourricier (donnant) encourage, félicite, permet et prend soin
- PERSÉCUTEUR / Le Parent critique juge, persécute et critique
- Le Parent normatif rappelle les règles, structure, se réfère au bien et au mal
- VICTIME / L'Enfant adapté soumis est dépendant, attentiste, suit les règles, s'excuse
- L'Enfant adapté modèle est autonome et s'adapte au cadre
- L'Enfant libre nature est spontané, à l'écoute de ses émotions et ses envies, il les satisfait
- L'Enfant libre rebelle est contre-dépendant, en désaccord, ne suit pas les règles

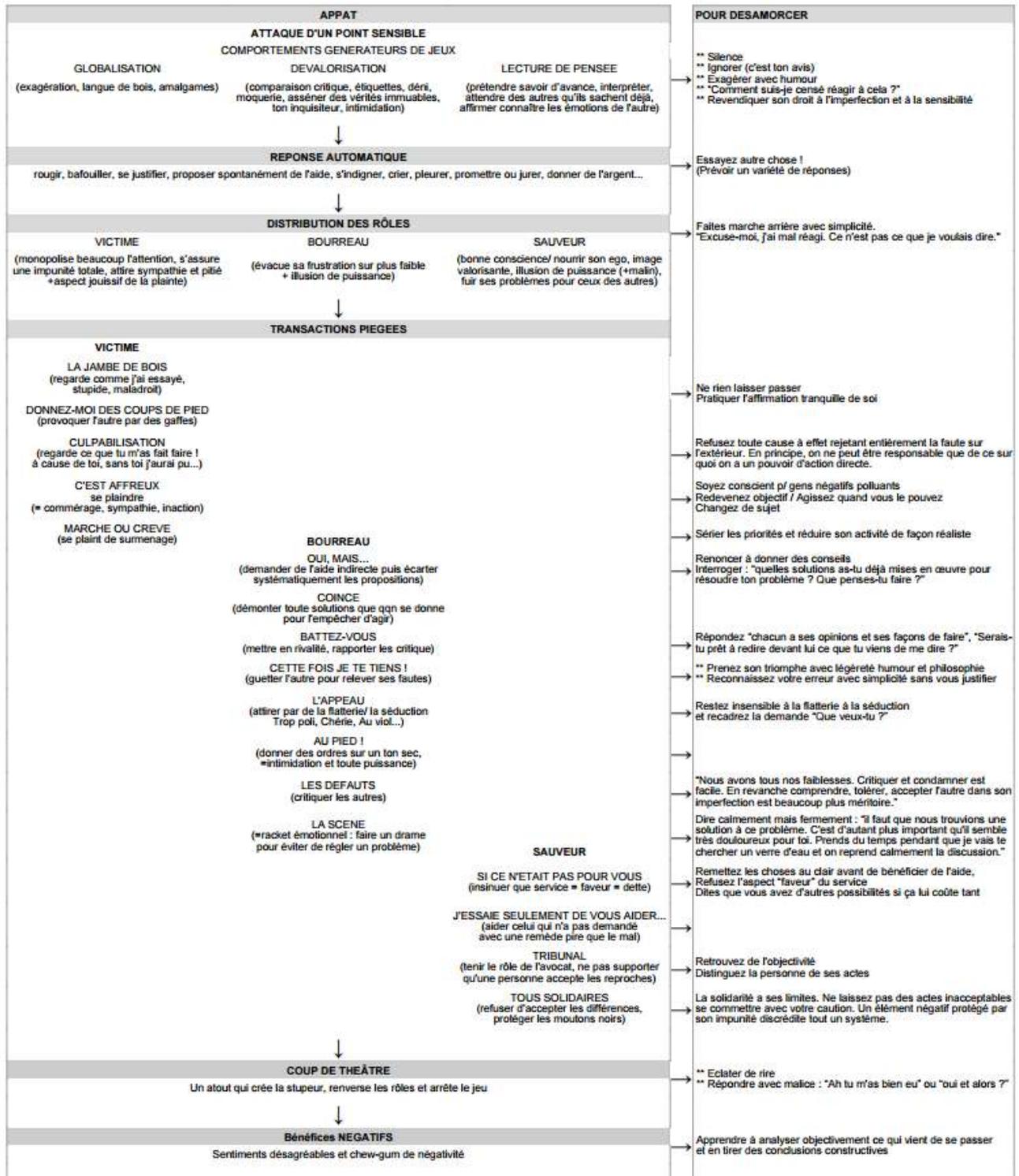
La personne Adulte s'en tient aux faits objectifs, distribue équitablement les responsabilités, pratique l'affirmation tranquille d'elle-même, énonce des solutions efficaces et simples à mettre en œuvre et refuse de dramatiser les situations.

Elle règle les malentendus un par un, dans les 6 heures, après avoir pris le temps de réfléchir à ses besoins et d'évacuer l'émotion. Elle reconnaît le positif chez son interlocuteur et s'en tient aux faits et à leurs conséquences avec des phrases claires et informatives (et non à des interprétations ou des accusations). Elle reste ainsi polie et mesurée dans ses propos. Elle formule des demandes précises, propose des solutions et des compromis.

Pour éviter d'endosser un des rôles suivants, elle vérifie quelques conditions avant d'intervenir :

- **Persécuteur** : elle a l'autorité et les pouvoirs pour intervenir, elle a de bonnes chances de mener l'action impeccablement, elle est à l'abri des représailles et elle bénéficiera d'une reconnaissance appropriée suite à l'intervention.
- **Sauveur** : elle a reçu une demande d'aide explicite assortie d'une compensation, elle a l'envie, la compétence et les ressources nécessaires pour aider

- **Victime** : elle a réellement besoin d'aide car elle a épuisé ses propres ressources, elle sait comment demander l'aide concrètement et à quelle personne (pertinente), elle est prête à remercier ou donner une compensation



Ci-dessus un schéma (que j'ai réalisé à partir des données du livre « Victime, Bourreau ou Sauveur : comment sortir du piège ? » de Christel Petitcollin), décrivant les principaux stratagèmes et les techniques pour se sortir d'un jeu relationnel. Le terme "Persécuteur" est remplacé par "Bourreau". (Plus de détails en Annexe - Sortir des jeux relationnels dysfonctionnels).

### 2.6.3. Une meilleure image

Le client peut encore améliorer sa communication en ayant conscience de l'image qu'il renvoie et en la travaillant sous l'angle de l'expertise. *La fenêtre de Johari* permet cette analyse, le questionnaire sur la fiabilité propose une auto-évaluation sur le sujet et une astuce de *Tim Ferriss* explique comment augmenter son niveau "d'expertise perçue".

**La fenêtre de Johari** permet de prendre conscience de ce qui se joue entre l'individu et les autres, en remplissant, pour chaque situation à traiter, le tableau ci-dessous. Lors d'une discussion : l'échange se crée dans la zone ouverte ; des informations peuvent être conservées par la personne dans la zone cachée, si elles sont d'ordre intimes ; et par son interlocuteur dans la zone aveugle, si celui-ci ne se permet pas de proposer un feed-back. Lorsqu'un sujet devient sensible pour la personne sans qu'aucun des interlocuteurs ne sache pourquoi, c'est que la zone inconnue (l'ombre de Jung) a été atteinte. Tout l'enjeu pour l'individu qui souhaite développer sa relation aux autres, est d'élargir sa zone ouverte, en découvrant et en partageant davantage de lui et en autorisant, par son comportement, les feedbacks.

JOHARI		MOI	
		Connu de Moi	Inconnu de Moi
L' A U T R E	Connu des autres	Zone ouverte, publique Zone de libre échange Le grand jour	Zone aveugle L'Angle Mort
	Inconnu des autres	Zone cachée L'Espace intime et privé	Zone inconsciente, Inconnue

**Le questionnaire de fiabilité.** La confiance repose sur la fiabilité perçue, c'est à dire sur le jugement que les autres émettent au regard de la régularité des comportements (ponctualité, rigueur, écoute par exemple) qu'ils perçoivent chez l'individu. C'est donc une évaluation, une probabilité que se manifeste chez lui un ensemble de qualités. Le questionnaire suivant permet de mesurer cette probabilité (*source : « Êtes-vous ce que vous voulez être ? » de C. Lagrenaudie et A. Bernardt*) :

- J'arrive à l'heure aux rendez-vous (%)
- Je rends mes projets dans les temps (%)
- Les informations que je donne sont vraies (%)
- Les conseils que je donne sont avisés (%)
- Je ne me prononce pas sur des sujets que je ne connais pas (%)

- Je connais la bonne personne, capable de résoudre le problème (%)
- Lorsque je me trompe, je le dis et je dis pourquoi (%)
- Je ne fais pas d'erreurs (%)
- Si je rends un projet, il fera partie des meilleurs (%)
- Je dis ce que je fais (%)
- Je fais ce que je dis (%)
- Je me lève dès que mon réveil sonne (%)
- Je ne répète pas les secrets des autres (%)
- Je pardonne (%)
- Je suis toujours poli(e) (%)
- Je suis toujours souriant(e) (%)
- J'ai toujours un sujet de conversation plaisant sous le coude (%)
- Je ne contredis pas (%)
- Je ne commence aucune de mes phrases par "moi je" (%)
- Je pose des questions pour en savoir plus (%)
- J'ai la réponse aux questions que l'on me pose (%)
- Je rends l'argent que l'on me prête (%)
- J'ai toujours de l'argent (%)
- Les objets qui m'entourent fonctionnent (%)
- En ma présence, on n'a pas peur (%)
- Lorsque je fais à manger, c'est bon (%)
- Je réussis toujours dans ma spécialité (%)
- Je serai toujours doué(e) pour... (%)
- Je suis toujours excellent(e) dans mon domaine d'expertise (%)

**L'expertise perçue.** Dans « La semaine de 4 heures », *Tim Ferriss* propose une astuce pour passer pour un expert en moins d'un mois. La légitimité tient parfois seulement à quelques indicateurs de crédibilité que voici : la maîtrise des infos clefs (qui s'acquiert en lisant et apprenant les 3 ouvrages référents du secteur), la participation aux fédérations reconnues dans le domaine (une inscription suffit), un poste à responsabilité dans une association (il suffit d'en créer une et de se nommer Président), des conférences données dans les universités au nom de l'association, puis dans des grandes entreprises (sous couvert de la précédente expérience), la rédaction de quelques articles soumis à des revues spécialisées.

**En identifiant son objectif et ses ressources en adéquation, le client peut passer à l'action à condition que les obstacles : émotions et besoins insatisfaits, croyances limitantes, informations erronées... aient été levés et transformés en ressources potentielles.**

## Section 3. Transformer les obstacles en ressources.

**Plusieurs obstacles ou blocages peuvent interférer dans le passage à l'action lors d'un coaching. Loin d'être toujours des limites infranchissables, ils sont au contraire souvent révélateurs d'émotions à libérer, de besoins à satisfaire, de croyances à explorer, d'alertes à étudier... pour permettre à l'individu de libérer son potentiel et d'accéder à de nouvelles ressources. Le coach guide son client dans ce travail de conscience et de libération.**

Comme le suggère la méthode ACT « d'acceptation et d'engagement », lutter contre les pensées et les émotions les renforce en leur accordant une place trop importante. L'idée est, au contraire, d'effectuer un travail d'acceptation de ce qui ne peut être changé : avoir une pleine conscience des pensées et émotions tout en restant détaché et non-jugeant vis-à-vis d'elles ; et un travail d'engagement afin de changer ce qui peut l'être et d'orienter sa vie dans le sens de ses valeurs. Le coach va aider son client dans cette démarche en accueillant ses émotions et en l'aidant à éclairer différemment ses expériences et ses croyances pour leur donner un sens nouveau.

### 3.1. Travail autour du sens

Comme étudié précédemment (*cf. section 1.5. - Les limites mentales, La confrontation aux limites*), l'être humain a un fort besoin de sens et le cerveau a une grande capacité à en créer, en réalisant des liens de causalité entre les événements. Ainsi, **l'individu a tendance à "se raconter l'histoire de sa vie"**, que ce soit : pour la rendre conforme, par ses choix et comportements, à un scénario (schéma, carte mentale) inscrit dans son inconscient ; pour trouver la motivation nécessaire pour agir vers son objectif ; ou pour dépasser une situation désagréable en lui donnant un sens. C'est le principe du « story-telling », qui raconte un mythe identificatoire et empathique plutôt qu'une liste de caractéristiques pour décrire une situation.

*Laurelin Amanieux, qui étudie Joseph Campbell dans le livre « ce héros qui est en chacun de nous » explique : « un des grands problèmes d'aujourd'hui est la transformation importante et rapide de nos modes de vie, qui ne génèrent plus de modèles. Le héros en tant que modèle nous manque, car chacun a besoin d'être son propre héros et de tracer un chemin là où il n'y en a pas. »*

*Joseph Campbell, mythologue américain du XXème siècle, considère que tous les mythes, légendes et contes du monde suivent les mêmes schémas narratifs, sont composés des mêmes archétypes, liés aux structures de la psyché humaine. Ils représentent « la quête du héros », le voyage initiatique que chacun est peut entreprendre pour découvrir « la Vérité universelle », celle qui existerait au-delà des perceptions du bien et du mal et que les mythes et les religions tentent de représenter par différents symboles. Le héros mythique débute toujours son périple à la suite d'un « appel à l'aventure », en quittant*

*l'environnement de son enfance. Il fait d'abord face au « gardien du seuil », le premier obstacle à franchir pour pénétrer dans un monde plus spirituel (forêt sombre, désert, grotte, île mystérieuse) où il va subir une série d'épreuves pour accomplir l'objet de sa quête (réconciliation avec le père, union sacrée, apothéose...) représentant symboliquement l'émancipation. Il retourne ensuite chez lui, transfiguré par ce voyage initiatique.*

**Le « mythe personnel » est donc celui qui donne « la foi » à l'individu de poursuivre « son aventure ».** C'est pourquoi il est si important pour lui de connaître ses valeurs et ses aspirations, de donner une cohérence à son histoire et un sens à ses expériences.

Dans ce contexte, le coach va accompagner le client pour qu'il découvre le sens qu'il veut donner à sa vie en fonction de ses valeurs (*cf. 2.2 Visualiser son but*) ; et également pour l'aider à observer autrement, sous un angle plus positif ou réaliste, les événements qui font obstacle à sa progression. Le client redonne ainsi du sens à son parcours et retrouve la motivation d'agir.

Comme étudié dans la section « *2.5.3 Construire une stratégie de réussite durable* », la chance ne favorise que les esprits préparés. Ceux qui réussissent sont ceux soutenus par des croyances aidantes, telles que « *Tout événement se produit pour une raison précise et doit nous servir* » ou « *L'échec n'existe pas, seuls existent les résultats* », et sont ainsi capables de transformer les obstacles et insuccès en opportunités. Or, certains individus se sont construits des croyances à propos d'eux-mêmes et du monde qui nuisent à leur bien être et leur évolution et qui les rendent **prisonniers de schémas**. Ils ne perçoivent alors, dans certains types de contexte, qu'un manque de chance répétitif, sans prendre conscience de leur part de responsabilité dans la situation. Si l'événement se reproduit toujours de la même façon, le coach peut guider son client dans l'analyse des points communs et de la façon dont la situation se construit, étape après étape. Le client est ainsi progressivement amené à déceler des zones où il peut agir et à **regagner une certaine autonomie**.

En aidant le client à **observer le monde tel qu'il est**, sans attente ni fabrication de causalité, le coach fait naître en lui **un réalisme positif et la capacité d'envisager les différentes possibilités**, même négatives, de façon neutre : sans y croire (pessimisme) ni les nier (optimisme). Il est alors capable de se rendre compte des opportunités comme des inconvénients de son projet, de déterminer s'ils sont surmontables ou non, et d'appréhender les éventuels désagréments que son objectif peut causer à son environnement comme à lui-même. Le client regagne ainsi la liberté de choisir parmi les options révélées, une certaine confiance, et la capacité à apprendre de ses erreurs ou échecs pour persévérer vers le succès et l'atteinte son objectif.

## 3.2. Travail autour des émotions

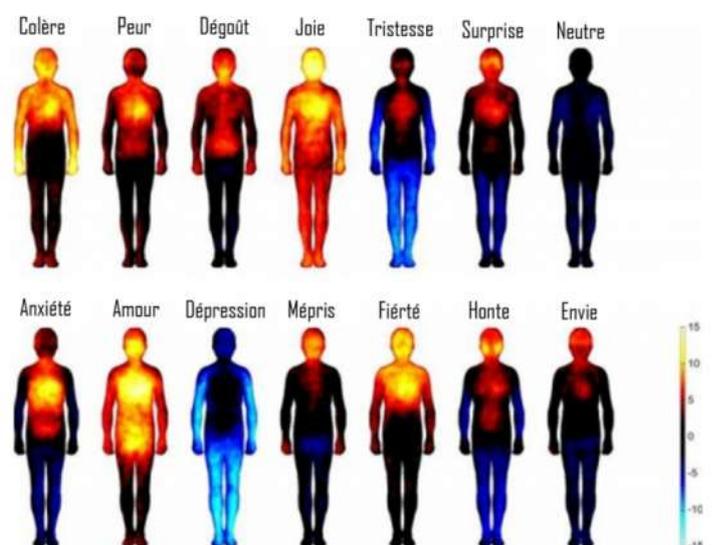
### 3.2.1. Qu'est-ce qu'une émotion ?

**Une émotion est une expérience psychophysiologique**, une réaction à un stimulus, qui permet une mise en mouvement (et de réguler l'état interne de l'organisme pour maintenir son intégrité). L'émotion a une fonction de préservation. C'est un **système d'alerte** révélant une situation de danger perçue : un risque réel (provoquant une réaction de défense ou de fuite), un besoin à satisfaire ou un état interne dysfonctionnel (selon la carte mentale de l'individu).

Dans le cerveau, les émotions sont traitées par le système limbique, qui gère la mémorisation à long terme. Il communique avec le niveau cortical, qui traite les représentations, liées à l'expérience de l'émotion. Le dialogue entre ces deux centres cérébraux crée les perceptions (la carte mentale) que l'individu a du monde, et l'engage dans "ses chemins préférés" (comme étudié dans la section « 1.5.3. *La confrontation aux limites* »). Ainsi, l'émotion trouve sa **source dans la perception** (plus ou moins consciente) de la réalité. Par exemple, la plupart des peurs ne sont pas innées, mais apprises à la suite d'expériences traumatisantes. L'apparition de l'émotion est donc intimement personnelle et subjective : en fonction de leur histoire, deux individus peuvent avoir des perceptions différentes d'un même événement, qui alors suscitent ou non une émotion.

Il existe 4/6 **émotions primaires universelles** : la joie, la colère, la tristesse, la peur + la surprise et le dégoût. Elles sont furtives (charge, tension, décharge en quelques instants) et utilisent des marqueurs types (des micro-expressions du visage, non contrôlées volontairement) permettant aux autres individus de reconnaître l'émotion exprimée. Elles servent de support aux autres émotions (secondaires : euphorie, haine, mélancolie, angoisse, mépris, étonnement... - ou sociales : honte, culpabilité, humiliation, jalousie...).

L'expression comportementale des émotions est régie par l'hypothalamus ; les émotions sont directement ressenties dans le corps. Partant de ce constat, des chercheurs finlandais de l'université d'Aalto ont cartographié les réactions sensorielles liées aux émotions et ont réalisé la carte suivante (*Ces travaux ont été publiés le 31/12/2013 dans la revue Proceedings of The National Academy of Science « Body maps of emotions »*).



### 3.2.2. La gestion de l'émotion en coaching

**Émotion exprimée/ refoulée.** L'émotion est une réaction psychophysiologique non contrôlable, à laquelle l'individu doit prêter attention. Le cycle d'une émotion exprimée sainement est : ressenti corporel, signification attribuée alertant de l'existence d'un problème, action, dissipation de l'émotion. Inversement, tenter de refouler une émotion a tendance à la renforcer, ce qui peut conduire à un embrasement émotionnel, réellement dangereux. En effet, d'après *Paul Ekman*, un individu saisi par cet embrasement ne croit plus que ce qui va le faire sombrer davantage, ne recherche que ce qui augmentera encore sa détresse et ignore tout ce qui pourrait le rassurer.

**Le travail du coach consiste donc à accompagner son client à accepter l'émotion**, pour mieux la gérer et qu'elle devienne une alliée. Dans un premier temps, il donne de la place à l'émotion avec neutralité (sans la nier ou lui accorder une importance trop grande) et aide ainsi le client à développer son intelligence émotionnelle (la capacité à reconnaître l'émotion) : accueillir l'émotion, la laisser s'exprimer, l'écouter et la reconnaître avant qu'elle ne se charge de représentation. Il laisse tout le temps au client de consommer l'émotion pour accéder au soulagement.

**Le coach est très attentif à l'émotion car elle est la clé des comportements.** Toute émotion est une information sur un sens attribué à une situation. Aussi, le coach peut-il être amené, dans un second temps, à questionner l'émotion pour comprendre le besoin sous-jacent et éclairer les croyances qui y sont associées, afin de faire prendre conscience au client des mécanismes en jeu et des représentations qui l'atteignent.

*« La peur n'empêche pas le danger »*

**A chaque émotion, correspond un besoin à satisfaire** et une stratégie d'action :

- **La peur** est l'expression d'un conflit entre les désirs et critères personnels de réussite et une perception plus ou moins réaliste de ses limites personnelles. Elle fait prendre de la distance. C'est un signal de fuite face au danger. Elle correspond au besoin d'être rassuré.
- **La colère** est l'indice d'un critère personnel violé ; elle est une réaction d'attaque. Elle démontre le besoin d'être respecté.
- **La tristesse** est une perte affective, un sentiment d'abandon, de frustration, de déception, d'échec. Elle indique quand virer de cap : abandonner une idée et reconstruire (liens, objectifs). Elle génère un mouvement de repli sur soi, vers son ressenti. Elle exprime le besoin d'être réconforté.
- **La joie** est un moteur, pour mobiliser des ressources inhibées habituellement "tout devient possible" : attitude, mouvement, paroles, fluides et décontractés. Elle invite à l'ouverture, fait aller vers. Le besoin est celui de partagé, d'être aimé, apprécié, admiré.

**L'acceptation de l'émotion permet au client une plus grande conscience, la possibilité de lui donner un sens, et la force d'agir** sur lui-même. Son habileté émotionnelle lui permettra ensuite de réguler ses pensées, d'agir et de s'adapter à la situation ; par exemple en utilisant les techniques de communication non violente (*cf. section « 2.6.2.2. Une communication assertive »*) pour exprimer son besoin et sa demande.

**Les émotions pièges.** Le coach prend garde cependant à quelques pièges. La décharge émotionnelle étant souvent mal tolérée dans notre société, les individus ont appris à refouler leurs émotions ou à en présenter d'autres, plus tolérables à leurs yeux. Il existe ainsi plusieurs modes improductifs d'expression des sentiments :

- **l'émotion élastique**, qui correspond à une émotion du passé qui n'a pas pu être déchargée et se trouve réactivée dans la situation présente.
- **l'explosion**, c'est « la goutte d'eau qui fait déborder le vase » : il s'agit d'un processus d'accumulation d'émotions non exprimées, qui ressurgissent lors d'une futilité avec un interlocuteur non concerné.
- **l'émotion racket** (ou sentiment parasite), est celle qui s'exprime à la place d'une autre jugée moins acceptable (*exemple : la colère plutôt que la peur ou la tristesse pour un garçon et l'inverse pour une fille*). Elle sert souvent, pour l'individu, à attirer l'attention ou à être reconnu. C'est un processus inconscient, lié à la construction identitaire de la personne, en fonction de ce qui était toléré ou non dans son enfance. L'individu ressent réellement l'émotion racket, mais celle-ci n'est pas adaptée à la situation : elle ne permettra pas la décharge nécessaire au soulagement, ni la réaction adéquate pour résoudre le problème détecté.

**La rumination.** Une émotion qui dure est liée à une rumination mentale. Comme étudié en section un (« 1.5.3. La confrontation aux limites »), l'individu a tendance à sélectionner les éléments qui lui permettent de confirmer ses croyances, ce qui peut induire un renforcement de ses émotions, négatives notamment. Ainsi, l'énervement est souvent machinal et devient une habitude, quand il naît d'une intolérance entretenue face à un certain type de situation. Or, chacun est capable d'avoir de l'influence sur lui-même, en fonction de sa façon de filtrer l'information et ses idées. Le coach peut accompagner le client dans cette prise de conscience, pour qu'il puisse choisir pourquoi il s'énerve. Il peut ainsi l'aider à se défaire de croyances qui l'empêchent d'atteindre son objectif.

**La culpabilité.** Certains sentiments, tels que la honte ou la culpabilité, sont également à prendre en considération. Ils relèvent davantage du conditionnement social que de l'émotion, ils sont peu utiles et peuvent s'avérer paralysant. Le coach peut travailler sur les croyances du client pour l'aider à se défaire du regard des autres et des normes sociales ; il peut aussi lui proposer de cocher les cases de l'exercice suivant pour relativiser sa culpabilité. Si aucune option n'est cochée, il n'y a pas de culpabilité qui tienne.

- *j'ai agi intentionnellement de façon malveillante*
- *j'ai agi en toute conscience et en toute connaissance de cause*
- *j'avais tous les éléments à disposition pour éviter d'agir de la sorte*
- *j'étais la seule et unique cause de ce qui s'est produit*
- *je savais à l'avance ce qui allait se produire*
- *il m'est totalement impossible d'améliorer la situation actuelle*

### 3.2.3. La gestion du stress en coaching

Au-delà des émotions, le coach peut être confronté au cas particulier du stress.

**Le stress** est l'ensemble des symptômes ou moyens physiologiques et psychologiques mis en œuvre par l'organisme pour s'adapter à un événement donné. Lorsqu'un défi, une menace, un préjudice (perte) se présente, l'individu va évaluer inconsciemment la situation sur 3 niveaux : 1- interpréter l'événement et les exigences de l'environnement, 2- identifier ses ressources émotionnelles et comportementales pour y faire face, 3- évaluer les conséquences induites en fonction de sa capacité ou non à faire face. S'il perçoit un déséquilibre (réel ou non, selon sa représentation de la situation et de ses ressources), le stress apparaît. L'organisme se sent menacé et réagit en 3 phases : l'alarme qui permet de le mobiliser, la résistance qui induit une réaction puis, si le stress se poursuit, l'épuisement. L'écologie de l'individu est alors plus ou moins mise à l'épreuve, en fonction de l'intensité du stress, de sa durée et de la capacité de l'organisme à l'absorber.

**Lorsqu'il est face à un client qui se dit stressé, le coach évalue** ces trois variables en premier : l'intensité, la durée et la capacité d'absorption. En fonction de l'état du client, il peut recommander un accompagnement spécifique avec un autre professionnel ou poursuivre le coaching. Il essaie également d'appréhender de façon globale les niveaux de stress actuel et optimal du client pour fixer un objectif à atteindre : « *Sur une échelle de 1 à 10, à combien situez-vous votre niveau de stress ? Qu'est-ce que cela représente pour vous ? À combien aimeriez-vous être ?* ». Enfin, il travaille à identifier les différents types de stressseurs : interne à l'individu ou externe, positif (source de motivation productive) ou négatif (paralysant), aigu (stress furtif) ou chronique (installé dans la durée). En fonction, il aide son client à déterminer ce sur quoi il peut agir (zone impact) et ce qui ne dépend pas de lui (zone hors impact). Il l'accompagne dans la mise en œuvre d'un plan d'actions pour faire disparaître les stressseurs de la zone impact et lui propose des « actions confort » pour diminuer l'incidence négative des stressseurs hors impact.

**Voici quelques « actions confort » envisageables :**

**La pratique de la relaxation, de la respiration consciente ou de la méditation** pour réguler les effets du stress (*cf. section 2.3.4. L'équilibre corps-esprit*)

**Cet exercice de visualisation et cohérence cardiaque :** *après vous être isolé, respirez deux fois très profondément avec quelques secondes de pause après l'inspiration et en expirant tout l'air des poumons lors de l'expiration. Tout en respirant profondément naturellement, visualisez la région du cœur libre et détendue, en imaginant que l'inspiration lave le cœur et l'expiration expulse les déchets ; ressentez la chaleur de votre cœur en évoquant un être cher, un souvenir heureux ou un sentiment de gratitude.*

**Les ancrés**, qui sont des stimuli sensoriels permettant à l'individu de retrouver un état interne particulier (comme la madeleine de Proust ou le chien d'*Ivan Petrovitch Pavlov* qui associe la cloche à la nourriture en 1904). Elles sont particulièrement utiles pour l'aider à revenir au calme en cas de situation stressante. Les types de support de l'ancrage peuvent être visuel (geste de la main, signal, clin d'œil...), auditif (cri, mot particulier...) ou kinesthésique (pression de la main, tape dans le dos...). L'ancre peut être positive (un geste fait à l'occasion d'une bonne nouvelle ou d'une action valorisante) ; ou négative (un geste fait à l'occasion d'une mauvaise nouvelle, d'un problème, d'un ratage).

**L'image ressource** fait partie des « ancrés » qu'il est possible de créer et de rappeler au besoin. C'est une image agréable qui procure du bien être à la personne qui la visualise. Cette image, qu'elle a ancrée en elle, demeure facilement accessible à sa mémoire, de sorte qu'elle puisse y faire appel pour réguler l'apparition éventuelle d'émotions négatives (colère, stress, peur, angoisse). Cet exercice se fait en 2 temps : l'ancrage de l'image, qui consiste à la visualiser lors d'un moment de relaxation, à s'en imprégner et à l'associer à un geste prédéfini ; et la réactivation : en situation de stress, l'image et le bien être associé sont réactivés par le geste ou la pensée. Elle se superpose au réel et crée un filtre agréable à la réalité.

### 3.3. Travail autour des croyances

Pour aider le client à dépasser ses limites, le coach effectue également un travail sur les croyances. « Bien ou mal », « qualité ou défaut », « opportunité ou menace » sont infiniment subjectifs et toujours relatifs à un contexte. Aussi, pour accompagner son client, **le coach veille toujours à s'attacher aux faits plutôt qu'à l'interprétation**. Il prête attention aux croyances du client qui limiteraient l'atteinte de ses objectifs, pour lui en faire prendre conscience, lui permettre de choisir et faciliter le passage à l'action (l'expérimentation, vecteur du changement). En parallèle, il aide aussi à développer des croyances aidantes qui permettent à l'individu de se reconnaître comme un être capable, de qualité. Exemple : « *Je ne suis absolument pas parfait et je suis quelqu'un de bien* ».

*Interroger les croyances, c'est de donner la permission de redéfinir son cadre.*

### 3.3.1. Drivers et autres croyances limitantes

Le psychologue *Taibi Kahler* a mis en évidence **5 drivers qui conditionnent inconsciemment** le comportement des personnes. Chacun en possède un ou deux dominants. Ils sont issus des consignes reçues dans l'enfance, incitant à agir d'une certaine façon, pour recevoir amour et reconnaissance. Le driver est ancré dans l'inconscient et se manifeste ensuite par les comportements et pensées de la personne. **Si l'un d'eux génère une limite pour le client, le coach peut lui révéler son existence pour qu'il en prenne conscience et qu'il régule** les inconvénients du driver tout en s'appuyant sur les avantages de celui-ci. Voici les 5 drivers.

- **Sois parfait.** Ce driver est issu de consignes incitant à toujours faire mieux. Les personnes sont alors des perfectionnistes, cherchant la qualité avant tout, parfois au détriment du temps. L'inconvénient est qu'elles sont rarement satisfaites, très exigeantes, qu'elles craignent le jugement, ce qui les incite à procrastiner par peur de mal faire. L'avantage est qu'elles sont sérieuses, tenaces et appliquées pour faire un travail de qualité et précis.
- **Sois fort.** Ce driver est issu de consignes incitant à se montrer courageux, à ne pas flancher. Les personnes sont alors des personnes solides, pouvant diriger projets et équipes, mais qui supportent difficilement la faiblesse des autres. L'inconvénient est qu'elles sont psychorigides, intolérantes à l'émotion et préfèrent fonctionner seules au risque d'une surcharge. L'avantage est qu'elles ont une grande capacité à fédérer et porter un projet face aux épreuves.
- **Fais des efforts.** Ce driver est issu de consignes valorisant davantage l'effort que le résultat. Les personnes préfèrent alors participer, essayer plutôt que réussir. L'inconvénient est qu'elles risquent de complexifier les tâches et les relations et de ne pas atteindre leurs buts. L'avantage est qu'elles ont une grande capacité de travail, de persévérance et de réflexion.
- **Fais plaisir.** Ce driver est issu de consignes incitant à faire passer les besoins et plaisirs des autres avant les siens. L'inconvénient est que les personnes ont des difficultés à prendre soin d'elle et à prendre leur place, par culpabilité et peur de décevoir. L'avantage est qu'elles ont une grande capacité d'écoute, une sensibilité, une empathie et un altruisme conséquent.
- **Dépêche-toi.** Ce driver est issu de consignes incitant à faire vite. En conséquence, les personnes ne s'arrêtent jamais, elles sont toujours dans l'action et l'accomplissement de tâches. L'inconvénient est qu'elles sont impatientes, privilégient la rapidité à la qualité, surchargent leur emploi du temps et sont incapables de se reposer. L'avantage est qu'elles sont réactives, porte un groupe dans une dynamique et respecte les délais.

## **Voici d'autres exemples de croyances limitantes communes :**

**Celles concernant l'utilité.** « *Ça ne sert à rien... quelle utilité ça aurait ?* » Bien que le concept d'utilité soit perçu comme une évidence pragmatique en lien avec la réalité, il n'en reste pas moins subjectif. L'utilité demeure un jugement émis par une personne. Quelque chose est déclarée comme utile lorsqu'elle rend un service à quelqu'un. A quoi servent la contemplation, l'art ou le jeu - sont-ils utiles ? L'utile "normalisé" est une barrière à la liberté. Chacun peut avoir sa vision personnelle de l'utilité et la faire partager : répondre à ses besoins, quels qu'ils soient, est intimement personnel et utile à l'équilibre psychique et physiologique ; et parfois, ne rien faire, est aussi valable que faire quelque chose.

**Celles relatives à l'argent.** L'argent représente la distance entre les désirs et les moyens de les assouvir. Il n'y a de problème que lorsque l'écart est grand, dans un système de pénurie où la richesse est un gâteau à partager. Mais l'argent peut être perçu autrement. Dans un système d'abondance, il est possible de produire autant de gâteau que l'on veut. L'argent est fluide : les prix fluctuent, les revenus changent, les besoins évoluent... ainsi l'argent peut être relativisé au regard du temps et du fonctionnement de chacun (*par exemple, il est légal de fonctionner à découvert même si cela représente un coût (les agios) de ne pas gérer son argent*).

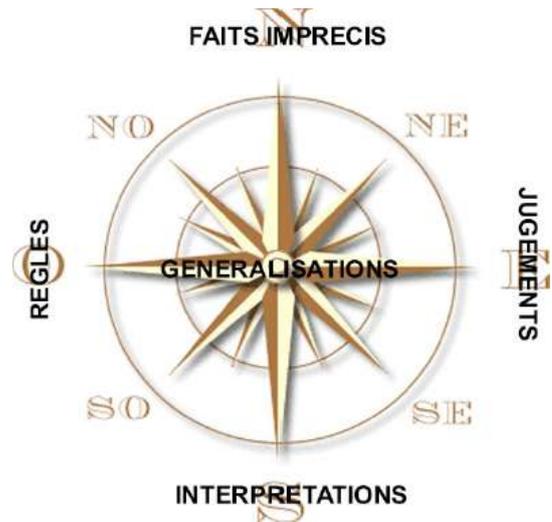
**Celles portant sur l'individu lui-même.** Elles se classent en trois catégories : le désespoir (victime), l'impuissance et la dévalorisation :

- « *Je suis comme je suis. C'est trop tard pour changer* »
- « *Je suis trop vieux pour apprendre quoi que ce soit* »
- « *Je ne suis pas capable de réaliser ce projet* »
- « *Je ne suis pas assez créatif pour réussir* »
- « *Je suis trop timide pour rencontrer quelqu'un* »
- « *C'est du regard des autres que dépend mon épanouissement ou mon malaise* »
- « *Pour mériter ce que je veux, je dois souffrir* »
- « *Je n'ai pas le droit à l'erreur* »
- « *c'est dangereux d'essayer quelque chose de nouveau* »
- « *Si je réussis ce que j'entreprends, je ne serai plus la même* »

Ces croyances sont nées d'une récurrence de situations et sont si bien ancrées qu'elles occultent à la conscience du sujet toutes les situations où elles ne se présentent plus. Celui-ci est alors dans l'incapacité de relativiser ou de changer. C'est là que le coach intervient.

### 3.3.2. Questionnement et Reformulation

**Le coach est à l'écoute du langage**, notamment : les tabous, les omissions, les phrases incomplètes, les généralités, les préjugés et les jugements, les normes et les évidences (« *c'est comme ça* », « *ça ne se fait pas* »), les proverbes, les adverbess (« *jamais* », « *tous* »), les termes flous ou conceptuels pouvant prêter à interprétation (et donc représentations différentes), les distorsions et conclusions hâtives (présupposition, lecture de pensée, équivalence et lien de causalité), les règles personnelles (« *je dois* », « *je ne peux pas faire ça* »)... **Distinguer le factuel de l'inférentiel** (interprétation et évaluation personnelles) est fondamental pour le coach.



**La boussole de Françoise Kourilsky** (ci-contre) peut lui permettre de se repérer.

Il intervient seulement s'il y a une pertinence sur les 3 niveaux suivants : informations recueillies, objectif visé, logique interne de l'interlocuteur. Il part alors d'un cas concret et **questionne les différents niveaux logiques jusqu'au point de résistance ou d'incohérence**. Il utilise alors une fausse naïveté ou la caricature pour interroger le client sur ces « évidences ». La **reformulation** avec les mots exacts est puissante (cf. section 2.1.1.3. *La posture du coach - L'écoute active*) pour l'aider à préciser sa pensée, à explorer ses zones d'ombre et à découvrir sa croyance limitante. Le coach reste attentif à la personne dans ce moment capital, car celle-ci peut alors éprouver la sensation d'être sans ressource, sans espoir ou sans valeur. En s'attachant à la forme de la phrase pour détecter les imprécisions, le coach va l'amener à préciser, pondérer ou modérer ses affirmations.

- - *Concrètement, comment cela se manifeste-t-il dans les faits ?*
- - *Tout le monde le sait. - Le monde entier ?*
- - *Je mange tout le temps. - Même en me parlant ?*
- - *Je suis nul en tout. - C'est vrai, même nul pour marcher jusqu'à moi.*
- - *C'est mieux. - Mieux que quoi ?*
- - *ça n'a pas d'importance. - Qu'est-ce qui n'a pas d'importance ?*
- - *Que se passerait-il si... ?*
- - *Que voulez-vous exactement ?*

### 3.3.3. Autres stratégies face aux croyances

Selon *Milton Erickson*, l'apparition d'un problème est liée à l'excès de rationalisation. Pour aider efficacement son client, le coach peut alors faire appel à son empathie et sa créativité, sa capacité à imaginer et à effectuer des associations et des constructions nouvelles de la réalité. A cette fin, il peut utiliser ponctuellement différentes techniques parmi celles-ci :

**La description** du problème, de façon factuelle, et sans chercher à l'expliquer, permet au client de prendre de la distance vis-à-vis de celui-ci et d'observer uniquement les faits, en laissant son interprétation de côté. En effet, le « problème » c'est souvent la manière dont on voit le problème : celui-ci existe simplement parce qu'il a été formulé comme tel, expliqué et interprété plutôt que décrit. Einstein disait « *nous ne pouvons résoudre les problèmes difficiles que nous rencontrons en demeurant au niveau de réflexion où nous nous trouvions lorsque nous les avons créés* ». Décrire le problème permet de l'observer depuis l'extérieur et de ne plus en faire partie. Ce travail peut être réalisé grâce au questionnement du coach, ou sous forme d'exercice, en imaginant que la situation est projetée sur un écran de cinéma virtuel.

**Le faire comme si.** Le coach peut également proposer au client de faire comme si il avait trouvé la solution. Cette approche lui permet de faire fonctionner son esprit autrement.

**L'humour** implique aussi cette position extérieure au problème, dont le client a besoin pour se dissocier de la situation et l'observer avec recul. L'humour peut étonner et permettre de reconsidérer les éléments différemment. De plus, l'humour détend et favorise l'accès à de nouvelles ressources.

**La métaphore et l'analogie** sont des histoires pour transmettre un message de façon indirecte, en s'adressant au « non-conscient ». L'objectif est de court-circuiter l'intellectualisation et les résistances conscientes. La métaphore présente 3 caractéristiques : une structure identique à la situation réelle (isomorphisme), l'existence d'une solution (dénouement), une stratégie pour relier la métaphore et son dénouement à la situation réelle (raccordement). Les métaphores sont puissantes pour susciter le changement lorsqu'il y a de la résistance, car elles sont subtiles, ne menacent pas l'individu et respectent son autonomie. C'est en effet lui fait les liens utiles, recadre son problème, observe et trouve la solution qui lui convient et la façon de l'appliquer.

**La confrontation** consiste à éclairer les comportements inefficaces et incohérents du client (*contradictions, déformations, fuites, excuses, incohérence verbal / non verbal...*) dans l'objectif de le faire explorer ses modes de fonctionnement et de décider de mobiliser ses ressources pour changer ce comportement et progresser.

Le coach nomme les incohérences, avec bienveillance et au moment où il les observe, puis demande au client ce qu'il en pense, grâce à une question ouverte. La confrontation pouvant être

vécue comme une menace par le client, un certain nombre de règles doivent être respectées : le rapport collaboratif doit être bon, le coach doit faire preuve d'empathie vis-à-vis du client, être conscient des objectifs poursuivis dans la confrontation, éviter les jugements et interprétations et se sentir à l'aise pour accueillir les réactions du client, enfin, la confrontation ne doit pas être imposée au client.

Les incohérences peuvent être présentes dans le comportement : entre deux affirmations, entre le verbal et le non verbal, entre deux comportements non verbaux, entre les objectifs fixés par le client et ses possibilités actuelles, entre ce que le client dit et ce qu'il fait, entre ses valeurs et ses actes... ; ou dans la relation coach-client : entre le contrat et la situation (*exemple : désengagement, annulations répétitives*), entre la perception que le client a de lui-même et la façon dont le coach le perçoit, entre ce que le client dit et la perception du coach qui sent que son client déforme la situation ou omet des éléments...

**Le recadrage**, dans le même esprit, vise à donner au client un nouveau regard sur sa situation, pour augmenter ses options et sa liberté de choix et d'action. Il s'utilise essentiellement dans les situations de fort blocage, quand le client pense être allé au bout de toutes ses solutions. Il nécessite deux pré-requis : un bon rapport collaboratif et l'attention à l'écologie du client en cas de changement (celui-ci doit rester compatible avec l'environnement du client).

Le recadrage consiste pour le coach à 1- écouter et questionner pour s'imprégner du cadre de référence du client ; 2- repérer s'il s'agit d'un problème de perception, d'interprétation ou de comportement mal vécu ; 3- conduire le recadrage adéquate :

- **recadrage de point de vue** : inciter le client à changer d'angle de vue pour avoir accès aux cotés positifs de la situation (car la façon dont il envisage la réalité influe sur ce qu'il perçoit)
- **recadrage de sens** : proposer une autre interprétation de la situation que celle du client
- **recadrage de comportement** : chercher et faire découvrir au client la fonction utile du comportement qu'il jugeait gênant (*exemple : un conflit peut être considéré comme un moyen de rester en lien*)

**Le recadrage des parties ou « dialogue intérieur »** est un outil, issu de la PNL (programmation neuro-linguistique), qui peut permettre au client d'accéder à ses émotions et besoins refoulés et de résoudre les conflits internes qui lui génèrent du stress. Cet outil permet de mettre à jour la partie de soi à l'origine des comportements problématiques et de comprendre à quelle intention positive ils correspondent. Il aide ainsi le client à sortir d'une vision négative de lui-même.

Cette approche considère que chaque individu est composé de plusieurs « sous-personnalités » et qu'ignorer ou brimer certaines sous-personnalités peut plonger l'individu dans des conflits intérieurs et générer des émotions négatives à répétition. L'exercice symbolique du « dialogue intérieur » amène le client à découvrir, expérimenter et intégrer ces diverses parties de sa

personnalité : celles qui exercent une contrainte et révèlent des besoins à satisfaire et celles qui sont ressources.

En effet, la principale source des conflits (qu'ils soient internes ou externes) est la définition d'une identité. Chaque conflit prend sa source dans une ou plusieurs frontières, ou séparations arbitraires et abstraites qui ont de la valeur pour le(s) protagoniste(s). La résolution des conflits consiste à identifier les frontières supports de chacun des protagonistes. Ensuite, il est quasiment systématiquement possible de dématérialiser cette frontière.

Cet exercice consiste donc à laisser s'exprimer toutes les sous-personnalités antinomiques relatives à une situation donnée (*exemple : obéissant et rebelle, victime et rebelle, pacifiste et activiste, détendu et contrôlant, etc.*) lors d'un dialogue où le client incarne à tour de rôle chacun des aspects de sa personnalité. Le coach l'invite à se déplacer dans la pièce en fonction des entités qu'il anime, pour faciliter, par la symbolique, la désidentification et la prise de recul. Il interroge alors l'entité pour savoir depuis quand elle existe, ce qu'elle a à dire et à quoi elle sert. Autoriser l'expression de cette sous-personnalité permet de lui donner une juste place de façon naturelle. Puis le client reprend sa place initiale pour commenter ce qu'il vient d'expérimenter. L'exercice se poursuit avec la sous-personnalité opposée et reniée correspondante. Le coach reformule ensuite tous les faits qui ont été énoncés par le client au cours des différentes phases : exposition de la situation, sous-personnalité primaire, sous-personnalité reniée, pour permettre au client d'avoir un regard distancié et neutre sur les différents aspects de lui-même. Il lui est demandé ensuite de reprendre sa place initiale pour jouer le rôle de chef d'orchestre et tenter d'unifier ses contraires.

Le dialogue intérieur lui permet de faire le point, de découvrir ses freins, les excuses qu'il se donne, mais aussi ses désirs et motivations profondes et de se réapproprier sa vie, ses décisions, pour accéder au bien être.

**La théorie du renversement** de *Michael Apter* agit dans le même esprit, en « renversant » l'état de motivation de l'individu. Cette théorie part du principe que l'état d'esprit d'une personne influe sur sa perception de la réalité et donc sa façon de se comporter. Selon la situation, il peut alors être utile de « le renverser ». Michael Apter a déterminé qu'il existe 8 états méta-motivationnels (ou expérientiels) fluctuants, que l'individu est susceptible d'adopter. Chacun possède trois facettes : une tendance ou forme de motivation foncière, une tonalité émotive et une projection comme vision du monde.



La *méthode du renversement* consiste à : identifier la disposition mentale qui crée des désirs inadaptés à la réalité du moment, choisir une disposition adaptée et la mettre en œuvre en travaillant sur les émotions et en orientant les désirs vers ce que la situation permet.

Domaines et modalités d'expériences	États méta-motivationnels	
Domaines des fins et des moyens	Etat Téléique ( <b>sérieux</b> ), centré sur les buts importants et la planification	Etat Paratélique ( <b>enjoué</b> ), centré sur le plaisir immédiat et l'action spontanée
Domaine des règles (attentes, pressions sociales)	Etat Conformiste ( <b>discipliné</b> ), centré sur les obligations et le maintien des règles de routine	Etat Transgressif ( <b>provocateur</b> ), centré sur la liberté personnelle ; contestataire
Domaine des transactions (aux autres et à soi-même)	Etat <b>Maîtrise</b> , centré sur le pouvoir, le contrôle et la domination	Etat <b>Sympathie</b> , centré sur la gentillesse, l'attention envers les autres, l'harmonie
Domaine des relations	Etat Autique ( <b>soi</b> ) centré sur ses propres besoins	Etat Alloïque ( <b>autrui</b> ) centré sur les besoins des autres

Une fois les croyances limitantes défaits, le client peut avoir besoin de les remplacer par des croyances aidantes. **L'autosuggestion consciente** (ou méthode Coué) peut alors être employée par celui-ci pour se « reprogrammer » par la répétition de croyances aidantes et réalistes : « *J'ai de la valeur* », « *Je me rapproche chaque jour de mon objectif* », « *Tous les jours, à tous points de vue, je vais de mieux en mieux* », « *S'accepter, c'est être son propre ami et se traiter avec bienveillance, considération et respect* » etc. Si la phrase a été choisie par le client et qu'il la répète avec conviction, la croyance finira par s'installer et il sera en mesure d'adopter des comportements cohérents avec cette nouvelle croyance. Cette méthode est assortie d'un pré-requis : le client doit avoir une bonne estime de lui-même et une certaine confiance en lui pour que la méthode fonctionne (cf. 2.3. *Renforcer l'estime de soi*). Le coach utilisera le renforcement positif pour appuyer cette démarche, en soulignant notamment les progrès, les réussites, les croyances positives et les qualités du client.

« *Quand la volonté et l'imagination sont en lutte c'est toujours l'imagination qui l'emporte ; et l'imagination peut être conduite par l'autosuggestion consciente* » Emile Coué

**Avec ces différentes techniques, le coach aide le client à observer sa réalité différemment ; à transformer les erreurs en apprentissage, les critiques en question, les problèmes en opportunités et les défauts en qualités.**

### 3.4. Traiter l'information

Enfin, pour s'assurer de conserver une vision plus objective des nouvelles situations, les principes des outils suivants sont intéressants à suivre :

**Les 3 filtres de Socrate** (évoqué en section « 2.5.3 *Construire une stratégie de réussite durable* ») permettent de vérifier à propos d'une information : son aspect positif, sa véracité et son utilité. S'il ne répond pas à ces différents filtres, le message communiqué n'est pas pertinent et peut être filtré.

**Le choix du langage.** Le langage et le choix des mots ont, en effet, une grande importance dans la construction identitaire, la création de lien interpersonnel et le passage à l'action. Certains mots sont plus ressources que d'autres et facilitent la communication et l'action : les mots moteurs (cf. section « 2.5.2. *Favoriser et pérenniser l'action* ») ou la communication non violente (cf. section « 2.6.2.2. *Une communication assertive* ») par exemple.

#### **Les 4 accords Toltèque.**

*Miguel Ruiz* propose de passer avec soi 4 accords visant à briser les croyances limitantes :

- *Que votre parole soit impeccable*
- *N'en faites jamais une affaire personnelle*
- *Ne faites aucune supposition*
- *Faites toujours de votre mieux*

*Miguel Ruiz* rappelle l'importance du langage (qui peut détruire ou construire) et conseille de parler avec intégrité : « *Ne dites que ce que vous pensez. N'utilisez pas la parole contre vous ni pour médire d'autrui.* » Il explique que le comportement des autres est une projection de leur propre réalité et recommande de prendre du recul pour laisser à l'autre la responsabilité de ses paroles et ses actes, sans le prendre personnellement. Il incite à communiquer clairement avec les autres (poser des questions, exprimer ses désirs) pour éviter les malentendus et les émotions négatives ; et à faire toujours de son mieux pour éviter de se juger. Il s'agit de trouver l'équilibre pour soi, sans entrer dans une course à la perfection. L'astuce pour s'appropriier pleinement l'objectif à atteindre, sans se soucier du jugement et des attentes des autres : remplacer les « *je dois faire ceci* » par des « *je peux faire ceci* ».

**La méthode de *Byron Katie* : *The Work*** incite à questionner les pensées qui apparaissent lors de situations vécues comme problématiques, afin de s'en détacher, de les déconstruire et d'être en capacité d'accepter le monde tel qu'il est, plutôt que souffrir des idées sur ce qu'il « *devrait être* ». *Byron Katie* recommande de rester « dans ses affaires », la zone d'impact où il est possible d'agir, plutôt que de se soucier de celles du monde ou de faire des suppositions sur celles des autres.

Pour ce, elle propose de mettre par écrit les pensées en répondant à différentes questions : « *en quoi la situation vous affecte ? qu'attendiez-vous de votre interlocuteur ? quels conseils pourriez-vous lui donner ? qu'avez-vous besoin que cette personne dise ou fasse ? que pensez-vous de cette personne dans cette situation ? Qu'y a-t-il dont vous ne souhaiteriez plus faire l'expérience ?* », puis de commencer le travail en analysant chacune des réponses de cette façon :

1- *Est-ce vrai ?*

2- *Pouvez-vous être absolument certain que ce soit vrai ?*

3- *Comment réagissez-vous quand vous croyez cette pensée ?*

4- *Qui seriez-vous sans la pensée ? Quel comportement adopteriez-vous si cette pensée ne vous affectait pas ?*

Ensuite, elle invite à retourner la pensée en imaginant l'inverse ou en imaginant être celui à qui on adresse la pensée, et à trouver 3 exemples qui rendent valident ces renversements. Par exemple : « *Paul ne m'écoute pas au sujet de sa santé* » devient « *Je ne m'écoute pas au sujet de ma santé... puisque je suis hors de moi et mon cœur s'emballe* », « *Je n'écoute pas Paul au sujet de sa santé... puisque je pense au fait qu'il n'écoute pas au lieu de l'écouter* », « *Paul m'écoute au sujet de sa santé... puisqu'il vient d'écraser sa cigarette* ». Elle propose enfin de remplacer les « *Je ne veux plus jamais que...* » par des « *Je suis disposée à...* » pour accueillir la vie telle qu'elle est, lâcher prise et acquérir plus d'ouverture et de souplesse.

« *Un mental non remis en question est la seule souffrance.* » Byron Katie

## Conclusion

En démarrant cette étude, j'étais déjà convaincue que l'individu dispose de toutes les ressources dont il a besoin pour satisfaire ses aspirations, pour peu qu'il soit capable d'observer sa situation de façon réaliste. En revanche, je ne savais pas cerner la nature, la provenance ou les limites de ces ressources ; or j'avais besoin d'appréhender ces éléments pour aider mes clients à accéder à leur potentiel et leur puissance. Ce travail m'a permis de comprendre la façon dont les ressources émergent ou s'enrayent et comment améliorer ma pratique en fonction.

En m'intéressant au développement de l'individu, j'ai compris qu'elles sont intimement liées à ses besoins et à sa construction identitaire. Elles apparaissent par nécessité, quand l'individu interagit avec son environnement, et se dessinent au fil de ses expériences, tout comme son identité dont elles font partie intégrante. Généralement, un cercle vertueux se crée : les ressources permettent l'action et l'action favorise le déploiement des ressources. Mais il arrive aussi que l'individu, pris dans un cercle vicieux de représentations limitées de lui-même et du monde, ne parvienne plus à les reconnaître ou agir dans le sens de cette évolution.

Le coaching, qui repose sur une logique d'action (*définition et atteinte d'objectifs, développement du potentiel*), permet alors de relancer la dynamique. Par le simple fait d'effectuer cette démarche, le client agit déjà. Il décide, s'engage et travaille la première de ses ressources : son individualisation. La connaissance de soi, la capacité à se représenter qui il est, est un bénéfice direct du coaching, et pas le moindre.

En effet, une grande part des ressources de l'individu repose sur la perception qu'il a de lui-même, que ce soit pour des éléments construits ou subjectifs : le sens qu'il donne à sa vie, les valeurs qui en sont le moteur, les qualités qui en découlent, ses talents et ses compétences, sa capacité à développer des aptitudes... ou des éléments plus objectifs comme ses comportements et ses capacités. Pour peu qu'il porte un regard biaisé sur ce qui l'anime, l'individu se retrouve dépassé, incapable d'activer ses ressources, d'en développer de nouvelles ou de changer pour s'adapter à l'évolution de son environnement. En revanche, s'il sait observer plus objectivement sa situation, sa problématique et ses attentes, et évaluer positivement son potentiel, il retrouve foi (estime et confiance) et devient capable d'agir au mieux pour lui. Sa motivation intrinsèque, son énergie et sa confiance, découlent directement de son identité.

La question des ressources est donc centrale en coaching. Quelque soit la raison qui amène le client : période de transition, résolution de problème ou acquisition de performance, celui-ci va chercher à découvrir, accéder ou développer ses ressources pour y faire face de façon autonome.

Le coach a alors pour mission de l'accompagner dans cette exploration lucide, pour qu'il trouve le juste équilibre entre ses objectifs et ses ressources dans le cadre de sa réalité. Pour ce, il dispose déjà de plusieurs méthodes et stratégies ; et il est possible que, grâce aux avancées des neurosciences et au développement des métiers de l'accompagnement, de nouvelles techniques voient le jour. L'espace intersubjectif où émergent les solutions se crée non seulement entre le coach et le client, mais aussi avec les outils choisis, chaque individu ayant ses préférences en la matière. L'important alors, c'est que le professionnel et la personne accompagnée se sente à l'aise ensemble et avec les outils dont ils disposent, pour que celle-ci puisse avancer à son rythme écologique, vers la prise de conscience.

Cette conscience qui permet d'observer, d'évaluer et d'agir dans le sens de ce qui compte pour soi, et de réconcilier identité et réalité.

# Bibliographie

## Livres

- Allen, D. (2008) *S'organiser pour réussir, Getting Things Done*. Paris : Leduc.s éd.
- Amanieux, L. (2011) *Ce héros qui est en chacun de nous*. Paris : Albin Michel.
- Ammiar, B. et Kohneh-Chahri, O. (2015) *La boîte à outils du Coach en entreprise*. 2ème éd. Paris : Dunod.
- Bernardt, A. et Lagrenaudie, C. (2012) *Êtes-vous ce que vous voulez être ?* Toulouse : EquationdeLaConscience.fr
- Blanc-Sahnoun, P. (2006) *L'art de coacher : Méthode, Cas Pratiques et Outils*. Paris : InterEditions-Dunod.
- Bohler, S. (2008) *150 petites expériences de psychologie des médias*. Paris : Dunod.
- Boisvert, J-M. et Beaudry, M. (2012) *S'affirmer et communiquer*. Montréal, Québec : Les éditions de l'homme.
- Bolte Taylor, J. (2009) *Voyage au-delà de mon cerveau*. Paris : JC Lattès.
- Bourbeau, L. (2012) *Les 5 blessures qui empêchent d'être soi-même*. Paris : Pocket.
- Bourbeau, L. (2015) *La Guérison des 5 blessures*. Editions ETC.
- Buckingham, M. et Clifton, D. (2008) *Découvrez vos points forts*. Paris : Pearson-Village mondial.
- Cannio, S. et Launer, V. (2011) *Cas de coaching commentés*. Paris : Eyrolles.
- Carnegie, D. (1990) *Comment se faire des amis*. Paris : Librairie générale française.
- Cheng, F. (2016) *De l'âme : sept lettres à une amie*. Paris : Albin Michel.
- Chopra D. (1995) *Les sept lois spirituelles du succès*. Monaco : Rocher.
- Clet, E. et Maders, H-P. (2007) *Comment manager un projet*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- D'Ansembourg, T. (2001) *Cessez d'être gentil soyez vrai ! Être avec les autres en restant soi-même*. Montréal (Québec) ; Ivry : les Ed. de l'Homme : diff. Havas.
- Debois, F., Groff, A. et Chenevier, E. (2015) *La boîte à outils de la créativité*. 2ème éd. Paris : Dunod.
- De Kermadec, M. (2011) *L'adulte surdoué*. Paris : A. Michel.

- Douënel J. et Sédès I. (2005) *Faites votre bilan professionnel*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Editions d'Organisation.
- Ferriss, T. (2010) *La semaine de 4 heures : Travaillez moins, gagnez plus et vivez mieux !* 2<sup>ème</sup> ed. Paris : Pearson Education.
- Fried, J. et Heinemeier Hansson, D. (2010) *Rework : Réussir autrement*. Paris : Maxima-L. Du Mesnil.
- Geetz, I. et Carney, B.M. () *Liberté & Cie*.
- Gounelle, L. (2008) *L'homme qui voulait être heureux*. Pocket, 2010.
- Gounelle, L. (2010) *Les Dieux voyagent toujours incognito*. Pocket, 2012.
- Gounelle, L. (2012) *Le philosophe qui n'était pas sage*. Pocket, 2014.
- Gounelle, L. (2015) *Le jour où j'ai appris à vivre*. Pocket, 2016.
- Heath, C. et Heath, D. (2016) *Ces idées qui collent : pourquoi certaines idées survivent et d'autres meurent*. Paris : Pearson.
- Hill, N. (2010) *Réfléchissez et devenez riche*. Paris : J'ai lu.
- Hsieh, T. (2011) *L'entreprise du bonheur*. Paris : Leduc.s.
- Jézéquel, B. et Gérard, P. (2008) *La boîte à outils du Responsable Communication*. Paris : Dunod.
- Joule, R-V. (2011) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Saint-Martin-d'Hères (Isère) : PUG.
- Lenoir, F. (2010) *Petit traité de vie intérieure*. Pocket, 2012.
- Méténier, I. et Agui, H. (2012) *La rébellion positive*. Albin Michel.
- Monbourquette, J. (2015) *Apprivoiser son ombre : le côté mal aimé de soi*. Paris : Points.
- Monbourquette, J. (2015) *Les projections maléfiques*. Montrouge : Bayard.
- Petitcollin, C. (2010) *Je pense trop : comment canaliser ce mental envahissant*. Paris : G. Trédaniel.
- Petitcollin, C. (2011) *Victime, bourreau ou sauveur : comment sortir du piège ?* Genève-Bernex : Jouvence éd.
- Reynolds, G. (2008) *Présentation zen : pour des présentations plus simples, claires et percutantes*. Paris : Pearson education France.
- Rinpoché, P. (2014) *La méditation m'a sauvé*. Cherche Midi.
- Robbins, A. (1989) *Pouvoir illimité*. Paris : Robert Laffont

- Rogers, C. (2005) *Le développement de la personne*. Paris : Dunod-InterEditions.
- Roudaut, G. (2013) *Pour quel métier êtes-vous fait ?* Paris : L'Etudiant.
- Siaud-Facchin, J. (2008) *Trop intelligent pour être heureux ? : L'adulte surdoué*. Paris : O. Jacob.
- Stern, P. et Schoettl, J-M. (2009) *La boîte à outils du Management*. Paris : Dunod.
- Thích Nhất Hạnh (2004) *La colère*. J'ai lu.
- Watzlawick, P., Weakland, J. et Fisch, R. (1981) *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Paris : éditions du Seuil.

## Cours, Enseignements & Rapports

- Michel, R. (-) Psychologie du développement : de la naissance à l'adolescence, *Université Paris Descartes* [en ligne]. Disponible sur : <[http://www.psychanalyse.com/pdf/PSYCHOLOGIE\\_DU\\_DEVELOPPEMENT\\_DE\\_LA\\_NAISSANCE\\_A\\_L\\_ADOLESCENCE.pdf](http://www.psychanalyse.com/pdf/PSYCHOLOGIE_DU_DEVELOPPEMENT_DE_LA_NAISSANCE_A_L_ADOLESCENCE.pdf)> [Consulté en décembre 2016]
- Linkup Coaching (2016) *Devenir Coach professionnel certifié*.
- Gurtner, J-L. (-) La construction de l'identité et de la personnalité, *Université de Fribourg (Suisse)* [en ligne]. Disponible sur : <<http://nte.unifr.ch/cms/psychopeda/pdf/textint/ConstrIdent.pdf>> [Consulté en décembre 2016]

## Articles de revue disponibles sur Internet

- Arden, R., King's College London (2014), Children's drawings indicate later intelligence, *Psychological Science*, 19 août 2014 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.kcl.ac.uk/ioppn/news/records/2014/August/Childrens-drawings-indicate-later-intelligence.aspx>> [Consulté en décembre 2016]
- Cottraux, J. (2009) Pourquoi est-il si difficile de changer ? *Sciences Humaines* (205), 05 mai 2009 [en ligne]. Disponible sur : <[http://www.scienceshumaines.com/pourquoi-est-il-si-difficile-de-changer\\_fr\\_23783.html](http://www.scienceshumaines.com/pourquoi-est-il-si-difficile-de-changer_fr_23783.html)> [Consulté en décembre 2016]
- Glereana, E., Harib, R., Hietanend, J.K. et Nummenmaa, L. (2013) Finnish research team reveals how emotions are mapped in the body, *Aalto University*, 31 décembre 2013 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.aalto.fi/en/current/news/2013-12-31/>> et sur : <<http://www.pnas.org/content/111/2/646.full.pdf>> [Consulté en décembre 2016]
- Firdion, J-M. (2011) Adversités durant l'enfance et santé mentale à l'âge adulte, *INPES Santé publique France* (415), septembre-octobre 2011 [en ligne]. Disponible sur :

<<http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/pdf/sante-homme-415.pdf>> [Consulté en décembre 2016]

Hambrick DZ. et Tucker-Drob EM. (2015) The genetics of music accomplishment: evidence for gene-environment correlation and interaction, *National Institutes of Health*, 22 février 2015 [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24957535>> [Consulté en décembre 2016]

Plomin R., Shakeshaft NG., McMillan A. et Trzaskowski M. (2014) Nature, Nurture, and Expertise, *National Institutes of Health*, Juillet 2014 [en ligne]. Disponible sur : <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed?term=%28Plomin%29%20AND%20expert>> [Consulté en décembre 2016]

## Autres ressources électroniques

AFP (2012) *JO-2012 - Les records sportifs ont-ils atteint les limites humaines ?* 16 septembre 2012 [en ligne]. Disponible sur : <[http://quebec.huffingtonpost.ca/2012/07/17/jo-2012-records-sportifs\\_n\\_1678798.html](http://quebec.huffingtonpost.ca/2012/07/17/jo-2012-records-sportifs_n_1678798.html)> [Consulté en décembre 2016]

Ivanez, E. (2015) *La souffrance psychique*, Institut de Reiki, 30 mai 2015 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.institut-reiki.com/blog/2015/05/30/souffrance-psychique/>> [Consulté en décembre 2016]

Ivanez, E. (2015) *Le Bouddha : être supérieur ou être humain ?* Institut de Reiki, 19 avril 2015 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.institut-reiki.com/blog/2015/04/19/qui-est-le-bouddha/>> [Consulté en décembre 2016]

Portail Enfance (-) *Les grandes étapes du développement* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.portailenfance.ca/wp/modules/developpement-de-lenfant/%20grandes-etapes-du-developpement/>> [Consulté en décembre 2016]

Psychologue.fr (-) *Les stades Freud Piaget Wallon* [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.psychologue.fr/ressources-psy/freud-piaget-wallon.pdf>> [Consulté en décembre 2016]

Stab, A. (2012) *Les limites du corps humain*, 31 octobre 2012 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.espaces.ca/articles/actualites/1267-les-limites-du-corps-humain>> [Consulté en décembre 2016]

TNS Sofres.com (2010) *Les valeurs importantes du quotidien*, 03 juin 2010 [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.tns-sofres.com/publications/les-valeurs-importantes-du-quotidien>> [Consulté en décembre 2016]

# Annexes

## Le développement de l'enfant par âge

Tableau de "Portail Enfance" sur l'acquisition des habiletés dans les différentes sphères développementales, il offre un contenu détaillé du développement de l'enfant selon l'âge. Source : <http://www.portailenfance.ca/>

	0-3 mois	4-6 mois	7-9 mois	10-12 mois	12-18 mois	19-24 mois	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	6-8 ans	9-11 ans	12+ ans
Développement physique	<p>Les 30 pages détaillées sont disponibles à l'adresse suivante :  <a href="http://www.portailenfance.ca/wp/modules/developpement-de-lenfant/grandes-etapes-du-developpement/">http://www.portailenfance.ca/wp/modules/developpement-de-lenfant/grandes-etapes-du-developpement/</a></p>												
Motricité globale													
Motricité fine													
Perception / cognition													
Communication / Langage													
Socio-émotionnel													
Concept de soi et identité													
Participation communauté et tâches domestiques													
Alimentation													
Continence													
Habillage													
Soins personnels													
Jeu													

Voici quelques info clés extraites de ce tableau :

*Dès les premiers mois (0-3 mois), l'enfant reconnaît des objets et personnes familiers, il démontre du plaisir à une stimulation sociale, il est sensible aux conséquences de sa propre activité sur les choses et il est capable de s'auto-calmer grâce à ses propres ressources ;*

*Entre 4 et 9 mois, il devient conscient de son existence et capable de reconnaître son nom, il comprend le reflet miroir, la notion de permanence de l'objet et crée un lien d'attachement : il est anxieux en cas de séparation d'une personne significative ou face à un étranger ;*

*Vers 10-12 mois, il devient conscient de ses gestes et de leurs répercussions, il reconnaît plusieurs émotions (expérience de la peur) et répond aux marques d'affection dans un contexte de réciprocité ;*

*Vers 12-18 mois, sa mémoire à long terme s'améliore significativement, il prend conscience de son identité propre (son corps, son nom) et se reconnaît dans le miroir ou en photo, il commence à faire preuve d'humour, à collaborer avec les autres et à vouloir faire plaisir à la personne qui prend soin de lui ;*

*Vers 19-24 mois, il est capable de se voir en tant que personne à part entière ("moi", "mien", "veux"), de se faire une représentation mentale des objets et personnes, de comprendre des instructions simples, d'expérimenter le jeu symbolique (imitation), il démontre de la fierté pour ses accomplissements et de la honte, il aime être en compagnie d'autres enfants et recherche l'attention du parent ;*

*A 2 ans, il est conscient de ses limites et de sa dépendance aux autres (demande l'aide), il prend conscience de son reflet dans le miroir tel que perçu par les autres (évaluation de soi) et des sentiments des*

autres, il imite le comportement et aime être indépendant, il a un vocabulaire de 100 à 300 mots et commence à s'opposer, à exprimer comment il se sent, il partage son espace de jeu, commence à jouer à des jeux coopératifs simples, gribouille et réussit les casse-tête à 4 pièces.

A 3 ans, il peut se représenter mentalement un objet absent (début de la pensée symbolique) et comprend les termes temporels, il développe sa créativité (utilise de manières différentes un même matériel de jeu), il se crée un monde imaginaire, il acquiert plus d'autonomie et d'estime de soi, il exprime ses premières manifestations d'autorité (agressivité, mensonge, peur), il négocie plutôt que crier ou pleurer, il devient moins égoïste (début de la coopération), il s'identifie à son genre ;

A 4 ans, il se voit comme une personne à part entière impliquant le corps, la cognition et les émotions, il démontre de la confiance en soi, il parle au « Je », il est sociable et bavard, il raconte de longues histoires vraies ou imaginaires, sur ce qu'il vit, des choses du passé ou de l'avenir, il peut se représenter ce que présentent les autres, prédire leur comportement, leurs intentions, imaginer qu'ils ont des préoccupations, croyances, etc., il déduit la réaction d'une personne face à une situation en s'imaginant à sa place (empathie), il commence à jouer en équipe et à se comparer aux autres ;

A 5 ans, il possède un bon sens de la conscience de soi, il fait preuve d'autocritique, par conséquent il se connaît bien, il est capable de reconnaître ses torts, il a un vocabulaire de 5000 mots (+ 4000 autres durant l'année), il commence à faire des associations complexes, comprend le principe de conservation, fait la distinction entre apparence et réalité, et distingue les parties de la journée (temps), il recherche l'approbation des adultes, préfère les jeux associés à son sexe et compétitif (veut gagner), montre un désir d'exceller, il argumente, il démontre un bon contrôle de ses émotions, et a des remords pour certaines de ses actions ;

A 6-8 ans, c'est la période critique de la création de l'estime de soi : il commence à se voir comme un individu indépendant de ses parents, il prend conscience des différences entre les sexes, il est capable d'expliquer ce qu'il pense de lui-même et fait preuve d'auto-critique, il commence à penser à ce qu'il souhaite faire plus tard (identité professionnelle), il déteste perdre, il fait preuve progressivement de moins d'égoïsme, il prend plaisir à partager, il aime faire partie et subit l'influence de son groupe, peut être victime ou acteur dans un contexte d'intimidation, il peut résoudre des conflits sans l'intervention d'un adulte ;

A 9-11 ans, il démontre un intérêt certain pour son apparence, il est influencé par ses pairs pour déterminer ce qui est important, il comprend le point de vue des autres et il peut aider à résoudre des conflits qui impliquent ses amis.

## Sortir des jeux relationnels dysfonctionnels

Répétés et prévisibles, les « jeux » créent une relation ambiguë et escaladent en conflit. Ils s'instaurent quand une intention cachée (car inconsciente) est présente et sont entretenus par des schémas d'auto-renforcement. Ils se produisent selon la séquence suivante : un individu amorce par une provocation mettant en lumière un point faible de son interlocuteur, l'autre réagit par une attitude instinctive, l'échange se poursuit jusqu'à ce qu'un coup de théâtre renverse les rôles, les interlocuteurs repartent alors avec un sentiment inefficace.

Voici les différentes étapes et stratagèmes et comment en sortir.

(Source : « Victime, bourreau ou saveur : comment sortir du piège ? », Christel Petitcollin)

### Appât

**Caractéristiques :** Verbal ou non verbal - Touche un point sensible

- Passer calmement à autre chose en restant silencieux
- Ignorer ("Si tu le dis", " Tu as le droit de le croire", "C'est ton avis !")

- Exagérer avec humour ("T'as pas grossi ? - Si j'ai pris 3 tonnes")
- Demander : "Comment suis-je censé réagir à cela ?"

## Comportements générateurs de jeux

### Globalisation

#### Les exagérations

- dramatisation : "épouvantable, traumatiser, atroce, irréversible..."
- petits mots : "tous, toujours, jamais, personne, nulle part..."

**La langue de bois** : discours sémantiquement vides, composés de mots vagues et verbes creux, qui ne promettent rien de concret : "Nous allons prendre toutes les mesures utiles et nécessaires pour étudier ce problème dans les meilleurs délais"

**Les amalgames** : mélanger les problèmes "c'est bien à toi de me donner des leçons d'économie alors que tu laisses traîner tes affaires partout"

### Dévalorisation

**Les comparaisons critiques** : créent de la dépersonnalisation : l'autre n'existe plus que comme élément de comparaison. Elles provoquent de l'agressivité dans le but de revendiquer son unicité.

**Les étiquettes** : chosifient les gens et les agressent, d'autant plus qu'ils en perçoivent l'ironie blessante "toi, la féministe" "monsieur je sais-tout", et les surnoms infantilisent.

**Le déni** : utilisé pour disqualifier vos propos (= tu n'as pas de raison de penser/ ressentir ce que tu ressens et encore moins de m'embêter avec)

**La moquerie** : tourne l'autre en ridicule, ses besoins et les émotions provoquées.

- Revendiquez calmement le droit de vous sentir blessé.

**Le ton accusateur et le "pourquoi"** : Lorsqu'on met l'autre en accusation et qu'on le somme de se justifier (demander des comptes), on l'embarque dans une spirale négative dont il aura bien du mal à se sortir (réflexe d'enfant grondé). ➤ Qui s'excuse s'accuse. Ne vous justifiez plus.

**Asséner des vérités immuables** : il s'agit de croyances personnelles assénées comme des vérités universelles pour clouer le bec : "il faut travailler dur".

- Ne vous laissez plus enfermer : "Oui, certaines le croient. C'est également ton avis ?"

#### L'intimidation

- excitation et nervosité pour faire reculer ceux qui craignent les colères
- chantage affectif via des sentiments racket (colère, tristesse, peur, bouderie)
- menaces directes ou détournées ("Je ne pardonnerai à personne de m'empêcher de...")

- A chaque fois que vous vous laissez apeurer, vous renforcez le maître chanteur dans l'idée que son chantage est efficace. Ce sera pire la prochaine fois !

### Lecture de pensée

**Prétendre savoir d'avance** ce que va dire/ penser l'interlocuteur "Il ne voudra jamais"

**Attendre des autres qu'ils sachent déjà** et devinent ce que l'on n'a pas dit "Il sait bien que..."

**Interpréter** et prêter des intentions "Il fait ça pour m'énerver" "Si tu m'aimais, tu m'offrirais..."

**Affirmer connaître** les émotions de l'autre "Je sais que tu es triste" "pourquoi tu t'énerves ?"

➤ Quelques questions pour désamorcer :

- "Comment pourrais-je savoir quelque chose que tu ne m'as pas dit ?
- En quoi le fait que... prouve que... ?
- Est-ce qu'il suffit d'offrir des fleurs pour prouver son amour ?
- Qu'est-ce qui peut bien te donner l'impression que je suis énervé ?"

Pour désamorcer

➤ Apprenez à revendiquer votre droit à l'imperfection, à la sensibilité : "Effectivement je suis très sensible voir susceptible quand on aborde ce sujet. Tu sais donc maintenant que tu me blesse quand tu en parles. Tu ne pourras plus dire à l'avenir que tu n'as pas fait exprès !" La vraie force est de savoir accepter sa vulnérabilité.

- Silence
- Ignorer (c'est ton avis)
- Exagérer avec humour
- "Comment suis-je censé réagir à cela ?"
- Revendiquer son droit à l'imperfection et à la sensibilité

Réponse automatique

Rougir, bafouiller, se justifier, s'indigner, crier, pleurer, promettre ou jurer, proposer spontanément de l'aide, donner de l'argent... ➤ Essayez autre chose ! Offrez-vous des choix de réponses variés.

Distribution des rôles : Victime, Bourreau, Sauveur

➤ A cette étape, autorisez-vous à faire marche arrière avec simplicité.

"Excuse-moi. J'ai mal réagi. Ce n'est pas ce que je voulais dire (ou faire). En fait ce que je voulais..."

Transactions piégées

On se dispute à côté du vrai problème, les enjeux sont ailleurs

➤ Raconter la suite du jeu : "Alors maintenant tu vas me dire que... Je répondrai... Et... Enfin tu... Et tu claqueras la porte pendant que je m'effondrerai en larmes. On continue ?"

➤ Proposer une variante : "Et si pour une fois, au lieu de se dire des méchancetés, on acceptait de se dire tout le bien qu'on pense l'un de l'autre. Moi, je t'aime, j'ai besoin de toi, je voudrais juste que tu me dises que tu as conscience de tout ce que je fais pour nous. Peut-être as-tu le même besoin ?"

➤ Nommer les enjeux cachés s'ils sont connus : "Cette dispute est un prétexte à ... Et je suis partie prenante de ce jeu car..."

➤ Faire remonter le niveau inconscient en posant les bonnes questions : "Pourquoi me dis-tu cela ? Où veux-tu revenir ? Quel rapport y a-t-il entre/et... ? Qu'espères-tu de cette dispute ?"

Victime

**La jambe de bois** : plaider l'irresponsabilité et l'incapacité en faisant valoir sa bonne volonté "regarde comme j'ai essayé, stupide, maladroite" // **Le poissard** : c'est le malchanceux, parce que toujours dans des

situations délicates... // **Donnez-moi des coups de pied**, le punching ball ou le gaffeur : provoque les autres par des gaffes, des erreurs, des réflexions étourdies et blessantes jusqu'à ce que quelqu'un devienne persécuteur.

➤ Ne rien laisser passer et pratiquer l'affirmation tranquille de soi

**Culpabilisation** : regarde ce que tu m'as fait faire ! ("c'est parce que tu m'as énervé que j'ai oublié de..."), à cause de toi ("moi je n'ai fait que suivre tes conseils et maintenant voilà où j'en suis !"), sans toi ("si je ne t'avais pas épousé, j'aurais pu faire carrière")

➤ Refusez toute cause à effet rejetant entièrement la faute sur l'extérieur.

**C'est affreux** : Se plaindre de tout pour le plaisir des commérages et pour attirer la sympathie, le réconfort et ne rien faire. ➤ Soyez conscient du pouvoir contagieux et polluants des gens négatifs. Redevenez objectif (il y a plus de positif que de négatif sur cette planète), agissez quand vous le pouvez à votre modeste niveau et changez de sujet : "et si on parlait de ce qui va bien ?"

**Marche ou crève** ou "au four et au moulin" ou "éreiné" : la personne se plaint d'être obligée de se surmener parce qu'il lui est impossible de faire autrement ➤ Sérier les priorités et réduire son activité de façon réaliste

## Bourreau

**"Pourquoi est-ce que vous ne... oui, mais..."** : consiste à demander indirectement de l'aide puis à écarter toute proposition de solution d'un "oui mais" assorti d'une objection

➤ Renoncer à donner des conseils. Interroger l'autre sur ses tentatives et ses idées de solutions "quelles solutions as-tu déjà mises en œuvre pour résoudre ton problème ? Que penses-tu faire ?"

**Coincé** : consiste à démonter toutes les solutions que quelqu'un se donne, pour l'empêcher d'agir "ça va prendre beaucoup trop de temps" "ça m'étonnerait qu'il soit d'accord... que la banque t'accorde le prêt..."

**Battez-vous** : consiste à mettre deux personnes en rivalité ou à rapporter les critiques formulées par d'autres = plaisir du voyeur, sensation de toute puissance. ➤ Répondez "chacun a ses opinions et ses façons de faire", "Serais-tu prêt à redire devant lui ce que tu viens de me dire ?"

**Cette fois, je te tiens mon salaud !** consiste à guetter longuement le faux pas de son adversaire afin de pouvoir relever sa faute. ➤ Prenez le triomphe du persécuteur avec légèreté humour et philosophie ou reconnaissez votre erreur avec simplicité sans vous justifier.

**L'appeau** : consiste à attirer l'autre par de la flatterie ou de la séduction : trop poli "Toi qui connais si bien... est-ce que tu pourrais...", Chéri(e) "...est-ce que tu voudrais me rendre un tout petit service ?",

**Au viol** : aguicher pour repousser "quel cochon, tu ne penses qu'à ça !"

➤ Restez insensible à la flatterie à la séduction et recadrez la demande "Que veux-tu ?"

**Au pied ! (ou maître chien)** : consiste à donner des ordres sur un ton sec pour intimider et renforcer son illusion de toute-puissance.

**Les défauts** : consiste à critiquer, dire du mal des autres pour se rassurer en masquant ses propres faiblesses. ➤ Dites "Nous avons tous nos faiblesses. Critiquer et condamner est facile. En revanche comprendre, tolérer, accepter l'autre dans son imperfection et beaucoup plus méritoire."

**La scène** : (racket émotionnel) consiste à faire un drame pour éviter de régler le problème.

➤ dire calmement mais fermement : "il faut que nous trouvions une solution à ce problème. C'est d'autant

plus important qu'il semble très douloureux pour toi. Prends du temps pour toi pendant que je vais te chercher un verre d'eau et on reprend calmement la discussion.”

**Le semeur de zizanie** : crée une tension entre deux personnes (“Tu sais qu’il a été favorisé après ce qu’il a dit sur toi ? C’est injuste, non ?”)

**Le vampire** : celui qui demande de l’aide puis accable parce que le travail n’a pas été fait comme il voulait.

**Le faux superhéros** : se positionne en sauveur et offre plus d’aide que demandé. Dépassé, il va finir par formuler des reproches à son interlocuteur non satisfait.

## Sauveur

**Si ce n’était pas pour vous** : le sauveur vous fait sentir avec insistance que ce qu’il fait pour vous est une faveur qui mérite une contrepartie (supériorité), il vous met en position de dette.

➤ Remettez les choses au clair avant de bénéficier de l’aide, refusez l’aspect “faveur” du service et dites que vous avez d’autres possibilités si ce service lui coûte tant

**J’essaie seulement de vous aider** : consiste à apporter de l’aide à celui qui ne vous demande rien et éventuellement à lui procurer un remède pire que le mal.

**Tribunal (ou je vous défendrai toujours)** : consiste à tenir le rôle de l’avocat dès que quelqu’un est critiqué et à ne pas supporter qu’une personne accepte des reproches.

➤ Retrouvez de l’objectivité à distinguer la personne de ses actes.

**Tous solidaires (ou tous dans le même bateau)** : Incite à refuser d’accepter les différences et à protéger les moutons noirs. ➤ La solidarité a ses limites. Ne laissez pas des actes inacceptables se commettre avec votre caution. Un élément négatif protégé par son impunité discrédite tout un système.

## Coup de théâtre

**Caractéristique** : un atout qui crée la stupeur, renverse les rôles et arrête le jeu

➤ Eclater de rire

➤ Répondre avec malice : “Ah tu m’as bien eu” ou “oui et alors ?”

➤ Apprendre à analyser objectivement ce qui vient de se passer et en tirer des conclusions constructives

## Bénéfices négatifs

**Caractéristique** : Sentiments désagréables et chew-gum de négativité

➤ Disséquer le jeu qui vient de se dérouler