

**QU'EST-CE QUE RÉSOUDRE UN PROBLÈME EN COACHING ?
DE LA SOLUTION À L'ISSUE**

MÉMOIRE PROFESSIONNEL DE CERTIFICATION AU COACHING

Frédéric Hanin

LINKUP Coaching

Promotion EINSTEIN 2014 – 2015

« Or, et c'est là presque une règle pour toutes les situations humaines, les solutions de bon sens sont celles qui vont le plus à l'encontre du but recherché et sont même parfois les plus destructrices. »

Paul Watzlawick, John Weakland, Rixhard Fisch, *Changements*.

« Peut-être peut-on définir les époques, et les individus qui y vivent, par leurs issues ; par ce à quoi elles pensent qu'elles doivent échapper et s'affronter, afin de mener la vie qu'elles veulent. »

Adam Phillips, *La boîte de Houdini – L'art de s'échapper*.

Sommaire

Introduction.....	6
1 ^{ère} partie : problèmes et solutions.....	13
1. Comment le problème apparaît au coach.....	13
1.1 La formulation du problème.	13
1.1.1 Le problème ? D’abord ce qui résiste.....	13
1.1.2 Le problème : une demande « en situation » ?.....	14
1.1.3 Tout problème est un problème de langage... ..	15
1.2 Le problème, ce sont les représentations du coaché.....	17
1.2.1 En-deçà du langage, il y a la perception.....	17
1.2.2 Comment les perceptions structurent les problèmes.....	18
1.2.3 En-deçà des perceptions : la persistance de normes d’action inconscientes.	20
1.3 Le problème, c’est celui du désir.....	23
1.3.1 Le désir, horizon de toute demande.	23
1.3.2 La demande du client est avant tout demande de reconnaissance.....	24
1.3.3 Le problème en tant que signe d’un enfermement du désir.	25
2. « Quand le problème, c’est la solution » (P. Watzlawick).....	27
2.1 Notre tendance spontanée à chercher des solutions globales (des « ultrasolutions »)... ..	27
2.1.1 Tout problème appelle sa solution (fantasmagique).....	27
2.1.2 L’ <i>ultrasolution</i> de Watzlawick, ou les dérives du raisonnement linéaire.....	29
2.1.3 Les <i>ultrasolutions</i> : parties intégrantes des problèmes qu’elles sont censées résoudre.	31
2.2 Notre amour des solutions « symétriques ».	33
2.2.1 La solution conçue comme symétrie inversée du problème.	33
2.2.2 Les conséquences des solutions symétriques : « éternel retour » et vision manichéenne du monde.	34
2.2.3 Une logique du bouc émissaire.	35

2.3	A la recherche du tiers exclu (de nos solutions).....	37
2.3.1	Une interprétation des pseudo-solutions comme projection de la dimension « imaginaire » de notre psychisme.	37
2.3.2	Le « Symbolique », ou le lieu du désir.....	39
2.3.3	Le coaching en tant qu'entreprise de réactivation du Symbolique.	40
2 ^{ème}	partie : espace du problème, problèmes d'espaces.	42
1.	Sortir de l'espace saturé des problèmes : la constitution d'un nouvel espace mental.	42
1.1	Le tiers absent, ou l'espace paradoxal.	42
1.1.1	L'enjeu : la constitution d'un espace mental disponible au changement.....	42
1.1.2	Les conditions d'une réintégration du tiers exclu : une relation faisant sa place à l'attente.	44
1.1.3	Les conditions d'une réintégration du tiers exclu : une relation de confiance.	46
1.2	La distanciation, ou l'espace virtuel.	47
1.2.1	Faire émerger la distanciation du client par rapport à ses représentations : questionnements, reformulations, recadrages.....	47
1.2.2	Faire émerger la distanciation du client par rapport à ses représentations : quelques outils hérités de Palo Alto.....	49
1.2.3	L'espace virtuel : un espace vide, fondé sur le lâcher-prise.....	50
1.3	La fixation de l'objectif, ou l'espace possible.	51
1.3.1	Le « SCORE » : un outil clef pour dessiner un espace du possible.	51
1.3.2	Dans cette optique : le problème n'est plus une embûche mais un <i>révélateur</i>	53
1.3.3	Quel est donc le « bon problème » à creuser, lors d'un coaching ?	55
2.	Des espaces mentaux aux espaces de la réalité.....	57
2.1	Problèmes d'espace : problèmes de positionnement.....	57
2.1.1	Comment se positionner dans les espaces symboliques du monde extérieur ?	57
2.1.2	L'échelle de Bateson : un outil pour comprendre notre rapport aux espaces symboliques que nous traversons.	59
2.1.3	Tout espace symbolique me confronte à l'échelle de Bateson des autres... et à celle de l'espace symbolique lui-même.....	61

2.2	Sortir du problème, est-ce trouver une <i>bonne</i> place dans le monde extérieur ?	62
2.2.1	Qu'est-ce qu'une <i>bonne</i> place ?	62
2.2.2	La bonne place : un problème de représentations... de soi et des autres.	63
2.2.3	Bien occuper une place, serait-ce bien la délimiter ?	65
2.3	L'issue : plus qu'une bonne place, construire un espace de changement... ..	66
2.3.1	Des dangers de trop bien occuper sa place : y être englouti... ..	66
2.3.2	Equilibrer ses domaines de vie.	69
2.3.3	L'espace du changement, ou l'art de cultiver les marges.	71
	Conclusion	73
	Bibliographie.....	79

Introduction

Pour quelle raison entreprend-t-on un coaching ? La plupart des personnes interrogées répondraient sans doute, comme au sujet de toute relation d'aide et d'accompagnement : « Pour résoudre un problème. » Peut-on dire, alors, que la finalité de tout coaching est de résoudre des problèmes ? Mais quelles sortes de problèmes ? En d'autres termes : y a-t-il des raisons précises pour lesquelles on entreprendrait un coaching ? Le coaching est-il censé résoudre des catégories particulières de problèmes – et pas d'autres, en conséquence ? « Quelques problématiques récurrentes [de coaching] », nous propose ainsi de découvrir un ouvrage sur la question (Vickers et Bavister, 2009). Parmi les thèmes indiqués figurent la procrastination, la gestion du stress, la confiance en soi, l'équilibre entre travail et vie privée, la gestion du temps, le leadership, la relation aux autres, le contrôle des émotions, la recherche du bonheur... Ce qui frappe au premier abord, c'est l'apparente diversité des cas évoqués, lesquels cependant renvoient tous à ce qu'on pourrait appeler des problèmes « humains », c'est-à-dire liés à des comportements, des émotions, des décisions, des choix à entreprendre, bref, à tout ce qui constitue notre existence en tant qu'êtres pensants et vivant en société...

Comme l'indique l'ouvrage précité, il y a certes une récurrence importante, en coaching, des mêmes problématiques d'un client à l'autre, mais cela ne signifie pas pour autant que des solutions standardisées puissent s'appliquer aux titulaires des mêmes problèmes, ni que la liste des problématiques susceptibles d'être traitées en coaching soit close. Si le coach est à l'écoute de son client et de ses problèmes, il est difficile d'en déduire que la nature des problèmes évoqués par le coach permette de décider, en soi, de la validité ou non d'un coaching. Ne serait-ce qu'en raison, nous le verrons, du caractère souvent obscur (dans leur première formulation du moins) des problèmes évoqués ; mais aussi de leur pluralité, parfois au sein d'une même séance de coaching. Et pourtant, la notion de problème n'est pas anecdotique ; elle à ce point capitale en coaching qu'on ne saurait imaginer un coaching sans identification d'un ou de plusieurs problèmes.

D'ailleurs, d'un point de vue beaucoup plus général, le développement du coaching n'est sans doute pas étranger à ce qu'on pourrait appeler une « prolifération » des problèmes, c'est-à-dire des difficultés que les individus ont à gérer, ce en rapport direct avec une responsabilisation croissante des personnes (symétrique à la crise de la plupart des institutions vouées à l'action collective) auxquelles il est demandé, de plus en plus, tant dans le monde du travail que dans leur vie privée, de se prendre en charge elles-mêmes et de franchir par elles-mêmes les obstacles qui ne manquent pas d'entraver leur course au succès. Dans une société où la performance individuelle est devenue une norme (sinon *la*

norme) essentielle¹, non seulement la résolution de problèmes est de plus en plus attendue des individus, mais on pourrait avancer, en inversant les termes, que résoudre des problèmes est un indice essentiel de la capacité des individus à se prendre en charge et s'assumer, sans intercession des institutions de naguère. L'individualisation des parcours de carrière, dans les entreprises, parallèle à la diversification des trajectoires affectives, a ouvert concomitamment le champ des opportunités, donc des choix, des changements, mais aussi des échecs, des espoirs frustrés, et donc des problèmes. Il serait absurde de considérer que la vie de ces dernières décennies est plus problématique en soi qu'autrefois ; mais bien plutôt, que la prise en charge de ces problèmes est de plus en plus assignée aux individus eux-mêmes, plutôt qu'aux institutions qui, encore une fois, étaient chargées de leur résolution, du moins de leur « prise en charge » officielle, à défaut d'être efficace. Ce lien entre problème et coaching est donc manifeste et le second lui doit sans doute au moins une partie de son succès actuel.

Mais au fait : qu'est-ce qu'un problème au juste ? L'étymologie du terme n'est pas exempte d'ambiguïté. En grec ancien, « probléma » signifie tant « obstacle » que « ce qui est lancé en avant » ou « projeté ». Qu'un problème soit à la fois ce qui nous bloque, ce qui nous contraint, mais également ce qui nous donne prétexte à avancer et à changer, voilà qui semble préfigurer de quelques dizaines de siècles l'esprit du coaching. Aujourd'hui, nous employons le mot « problème » au quotidien, et ce dans tous les domaines de notre vie ; pas une situation professionnelle ou personnelle qui, chaque jour ou presque, ne fasse problème. Les journaux et sites d'information sont, pour ainsi dire, saturés de problèmes : à tel point qu'on pourrait en déduire que ce qui caractérise une information digne de notre actualité, c'est qu'elle renvoie à un ou plusieurs problème(s), et par voie de conséquence, à des esquisses de solutions en pagaille. Le fait de considérer que l'existence d'un problème est une motivation privilégiée pour entreprendre un coaching, ne dit donc pas grand-chose de l'originalité d'une telle démarche, ni ne nous apporte beaucoup d'éléments sur ce qui constituerait un problème en propre, du point de vue du coach. Car la notion de « problème » est tout sauf limpide, au-delà de cette facilité trompeuse avec laquelle nous en faisons un usage courant. Que voulons-nous dire, à présent, lorsque nous parlons de « problème », lointains héritiers de la Grèce antique ?

Nous savons qu'il existe maintes catégories de problèmes ; ainsi, les problèmes objectifs renverraient à des situations indépendantes des sujets qui en constateraient l'existence, alors que les problèmes « subjectifs » ne seraient guère séparables de représentations mentales et affectives, lesquelles viendraient interférer avec les difficultés rencontrées dans le monde physique... Les problèmes dits « fermés » correspondraient à des situations pour lesquelles existe un nombre fini et précis de solutions (par exemple lorsqu'on parle de problèmes d'échecs, ou de mathématiques), leur résolution passant par la mise en œuvre

¹ Comme le montrent, notamment, les ouvrages d'A. Ehrenberg (2000 et 2011).

d'algorithmes précis, c'est-à-dire d'enchaînements ordonnés d'opérations ; la connaissance de ces algorithmes (les différentes combinaisons de pièces pour un problème d'échecs) permettant de conduire à la solution. Les problèmes ouverts, au contraire, induiraient des solutions indéterminées, tant en nombre qu'en caractéristiques. Ces quelques distinctions renvoient déjà à des cas de figure très différents : quel rapport entre un protocole de résolution de problème, et les problèmes existentiels qui viennent hanter l'un ou l'autre d'entre nous à certaines périodes de nos vies ? Y a-t-il même un sens à parler de notion de problème en général ?

Disons pour l'heure qu'un problème n'existe pas en soi, dans l'absolu, indépendamment d'une conscience pour le formuler. Le monde en soi n'a pas de problème : c'est-à-dire que pour qu'il y ait problème, il faut une intention, une aspiration, une volonté de comprendre ou d'agir, et la confrontation à une réalité qui se dérobe à cette ambition. Aussi le sens commun identifie-t-il plus simplement la notion de problème à celle de « difficulté », d'embûche, donc de résistance par rapport à une telle volonté. A ce titre, et nous commencerons par cette voie, un problème apparaît d'abord dans une conscience, puis dans un discours, dans une énonciation : pour le dire platement, il commence à y avoir problème à partir du moment où l'on en parle. Il n'y a problème que parce qu'une situation pose problème à quelqu'un, c'est-à-dire qu'elle est perçue comme devant être changée. Un problème d'échecs, une difficulté professionnelle ne prennent leur sens qu'en fonction d'individus aspirant à leur résolution. Le problème est-il lié, alors, à la perspective, y compris floue, de solution ? La solution est-elle la raison d'être d'un problème ? Une situation dont on saurait qu'elle ne comporte, de source certaine, aucune solution, y compris théorique, hypothétique, serait-elle encore considérée comme un problème ?

Vraisemblablement non. La gravitation terrestre ne constitue pas un problème en soi pour un expert en aéronautique, dès lors qu'aucune action à ce jour ne peut la faire disparaître ; en revanche, le jeu des forces nécessaires pour la compenser en vol constitue un problème fondamental dans la conception de tout aéronef. A la notion de « solution », elle-même sujette à caution, nous le verrons plus loin, certains théoriciens préfèrent celle de « changement », ne serait-ce que parce qu'elle est plus large, et qu'elle ne préjuge pas de la relation qui s'instaurera, pour finir, avec le problème tel qu'il est posé à un moment donné. Parmi ces théoriciens, retenons ceux de ce qu'on appelle l'Ecole de Palo Alto, et dont les écrits, notamment ceux d'un de leurs plus illustres représentants, Paul Watzlawick, inspireront grandement les lignes qui suivent.

Fondée dans les années 1950 autour de Gregory Bateson, l'Ecole de Palo Alto s'est attachée à mettre en évidence le caractère foncièrement systémique des relations humaines. Inspirés tant par les sciences de l'information que par la psychologie et la psychanalyse, mais aussi par la logique formelle, ses chercheurs en sont venus à définir des concepts opératoires à visée thérapeutique. Au contraire des pratiques alors en usage dans le champ psychologique ou psychanalytique, attachées à remonter dans l'histoire du patient pour en faire émerger,

peu à peu, c'est-à-dire dans la longue durée (parfois des années) d'éventuels événements traumatiques initiaux, Palo Alto a développé le principe de « thérapie brève », visant, sur un laps de temps limité (quelques mois tout au plus), à orienter le patient vers l'avenir. Cette approche se veut également, et peut-être surtout, pragmatique : elle est censée déboucher sur des résultats rapides, observables et mesurables, et aboutir à un changement tangible dans la vie du patient. Elle entend ainsi privilégier l'action, la détermination d'objectifs, plutôt que l'élucidation profonde des blocages psychiques du sujet ; ou plutôt, elle fait le pari que les origines de nombreux troubles psychiques importent moins que les moyens de faire agir le patient, c'est-à-dire le mettre en mouvement. Cette démarche a directement influencé l'émergence du coaching. Le changement provoque le changement, et la priorité devient de le provoquer, plutôt que d'investiguer et de comprendre le lointain passé.

Né en 1921, Paul Watzlawick intègre l'Ecole de Palo Alto en 1960, après plusieurs années de recherche en psychologie, en Europe et sur le continent américain. Il en deviendra bientôt l'un des représentants les plus renommés et les plus féconds. Ses nombreux ouvrages portent, notamment, sur la nature des problèmes et des solutions tels que peut les envisager une démarche thérapeutique rapide, ainsi que sur un certain nombre de notions liées à la nature récursive et systémique de la communication humaine, notamment celles de « paradoxe » ou de « double contrainte ». Ses recherches tournent le dos aux conceptions usuelles que nous commande le « bon sens », à ce que nous considérons couramment comme un « problème » et comme une « solution ». Comme pour tous les théoriciens de Palo Alto, la notion de changement est l'horizon fondamental des réflexions de Paul Watzlawick.

La tentative de comprendre ce qui constitue le changement humain, mais aussi ses paradoxes (ce que l'auteur appelle le couple « changement et permanence »), oriente l'essentiel de ses recherches. Paul Watzlawick n'a cessé de mettre en évidence la complexité de nos comportements, de nos manières de communiquer, de nos représentations : bref de tout ce qui nous constitue en tant qu'êtres pensants et sociaux. « De toutes les illusions, la plus périlleuse consiste à penser qu'il n'existe qu'une seule réalité. En fait, ce qui existe, ce sont différentes versions de la réalité » (Watzlawick, 1978, p. 7) : une telle pensée résume à elle seule l'esprit de ses recherches. Si les travaux de Watzlawick paraissent fondamentaux pour notre sujet, c'est non seulement du fait de leur rôle fondateur pour la pratique du coaching, mais aussi, et peut-être surtout, par la mise en perspective qu'ils opèrent des notions les plus usuelles, à travers le prisme de notre fonctionnement mental.

Qu'est-ce qu'un problème, donc, en coaching ? Répondre à cette question nous conduira, nécessairement, à prendre en compte cette dimension humaine, liée au sens, à l'horizon de signification, que revêt tout problème, et donc à entreprendre une démarche de confrontation avec notre nature complexe d'êtres pétris de représentations mentales, et immergés en (quasi-)permanence dans un tissu de relations interpersonnelles et sociales. De ce point de vue, ce qu'est un problème en coaching, relèverait moins du contenu de ce

problème, que de la manière de l'aborder, de le replacer dans ce contexte systémique mis en avant par l'École de Palo Alto. Le coaching a une façon à lui de traiter des problèmes, et peut-être qu'à ce titre, la pratique du coaching nous renseigne-t-elle, au-delà de ses propres finalités, sur ce qu'est, au fond, un problème humain, ce qu'il recouvre de spécifique. L'École de Palo Alto, sur ce plan, n'a pas seulement contribué à faire avancer notre compréhension de la communication humaine, de sa complexité et de ses paradoxes ; elle a permis de jeter un regard plus nuancé, plus distancié sur ces problèmes qui peuplent nos vies.

Quelle serait donc cette approche particulière que le coaching aurait vis-à-vis des problèmes des clients qui font appel à lui ? Disons, pour l'instant, que le coaching se démarque des actions de conseil et d'expertise par le principe selon lequel le coach ne recommande jamais rien, mais se contente de questionner son client. Le coaching n'est donc pas, à proprement parler, une démarche de résolution de problèmes, dès lors que le coach n'apporte aucune solution. La spécificité du coaching vis-à-vis des problèmes posés par le client serait donc peut-être qu'il se contente... de ne pas les résoudre ; et pourtant : qui donc entreprendrait un coaching s'il n'avait précisément un ou des problème(s) à traiter, et s'il n'espérait, au bout du compte, les voir appartenir au passé ; à tout le moins : détenir les moyens de leur dépassement ? Peut-être certains tentent-ils l'aventure parce qu'au fond, le coaching leur permettra de prendre leurs problèmes au sérieux, c'est-à-dire avec toute la considération et l'attention qu'ils méritent, avec le recul nécessaire pour en questionner la substance et la forme, les décortiquer, et conduire à une distanciation salutaire vis-à-vis d'eux. Peut-être le coaching est-il le moyen qu'un individu aura trouvé de prendre le temps nécessaire à la prise en compte profonde de ses problèmes, au lieu de se précipiter sur des solutions automatiques et standards... Prendre le temps, donc, de questionner les problèmes du client, plutôt que de tenter d'apporter une réponse ; prendre au sérieux ce qu'un problème peut représenter, mais à propos de quoi ?

Nos problèmes sont considérés (par nature) comme facteurs d'obstacles pénibles et parfois intolérables ; ils ne sont formulés, bien souvent, que dans la plainte et dans la revendication de leur disparition prochaine. Or, le coaching se détache de cette posture. C'est que chaque problème, et ce sont les travaux de Palo Alto qui nous le font particulièrement comprendre, est d'abord le reflet de notre mode de fonctionnement en tant qu'êtres humains : c'est-à-dire de notre esprit et de nos relations en tant qu'êtres sociaux. Prendre soin des problèmes, leur renvoyer l'écoute et l'interrogation plutôt qu'une tentative de résolution brutale, c'est reconnaître en quoi, par leur existence, leur structuration, la façon dont ils sont formulés, ils disent des choses de nos représentations, de nos désirs, de nos émotions, de nos paradoxes. Pour le coaching, les problèmes objectifs, qui seraient détachés de celui qui les rencontre, n'existent pas.

Cela ne signifie naturellement pas que les problèmes évoqués par un coaché ne puissent avoir de rapport avec le monde extérieur, le monde « physique » (même si nous n'en avons accès qu'au travers de nos représentations, préciserait aussitôt Paul Watzlawick) ; bien au

contraire : le coach ne cesse d'interroger son client sur le contexte concret des situations problématiques qu'il rencontre, les lieux, les temporalités, les relations que ces difficultés nouent de façon inextricable – en apparence ; mais il ne fait pas de séparation étanche entre ce qui relève des perceptions issues du monde extérieur, et ce qui a trait à nos projections mentales et aux émotions qui les accompagnent ; peut-être l'originalité du coaching est-elle justement de redonner à nos problèmes toute leur plénitude, leur reconnaître toutes leurs dimensions. C'est pourquoi il nous a semblé important, dans cette approche des « problèmes » tels qu'appréhendés dans le cadre du coaching, de convoquer également les concepts lacaniens d' « Imaginaire » et de « Symbolique. »

Né en 1901, Jacques Lacan s'est orienté vers la psychiatrie puis la psychanalyse ; se réclamant, dans ce contexte, d'un retour à Freud, il n'en a pas moins été fortement influencé par le courant structuraliste, notamment dans ses développements anthropologique (Levi-Strauss) et linguistique. A travers les notions d'Imaginaire et de Symbolique, il montre en quoi notre psychisme est traversé d'instances bien distinctes, dont il retrace la constitution dans l'histoire et l'évolution de l'enfant. La première de ces instances (l'Imaginaire) est inspirée de ses travaux sur le narcissisme et renvoie à tout ce qui relève de l'illusion, des projections visuelles et mentales dans un rapport à l'image et à l'autre. Quant au Symbolique, il relève de notre existence en tant qu'êtres de langage et, à ce titre, appartenant à des systèmes culturels et codifiés, par lesquels notre rapport au monde se trouve médiatisé en permanence.

L'objet de ce Mémoire n'est pas, bien entendu, de retracer la pensée – fort complexe – de Jacques Lacan, mais de se saisir de ces deux concepts en vue d'éclairer la complexité de la notion de « problème » en matière de coaching. Lacan n'est certes pas un inspirateur direct du coaching, au même titre que peut l'être l'Ecole de Palo Alto ; néanmoins, ses travaux ne nous semblent pas sans rapport avec les thématiques évoquées. Cette immersion, qu'il théorise, de l'être parlant dans le champ symbolique, les paradoxes de notre relation aux autres telle qu'elle est parasitée par notre dimension imaginaire, présentent de fortes correspondances avec la communication comme système telle que la concevaient les théoriciens de Palo Alto, ainsi qu'avec l'importance qu'ils donnaient aux réseaux d'interrelations dans leur approche des problématiques de leurs patients.

Tous ces auteurs nous enjoignent en effet de laisser de côté une vision simpliste de nos rapports aux autres et au monde ; ils nous rappellent que notre psychisme n'a pas d'accès direct, immédiat, encore moins omniscient, aux données du monde extérieur. Nous n'en avons bel et bien connaissance que par les signaux que nous en traitons, au travers de cadres mentaux hérités de notre histoire et, pour une large part, indépendants de notre volonté et de notre conscience. L'une des assertions les plus célèbres de Paul Watzlawick est que nous ne pouvons pas ne pas communiquer (nous la reprendrons plus tard) ; Jacques Lacan, pour sa part, prétendait que nous communiquons toujours davantage que nous ne le pensons. Ainsi, ces deux approches paraissent converger dans leur constat que nous ne

maîtrisons pas tout, loin s'en faut, des systèmes de communication dont nous sommes pourtant partie prenante en permanence, ou presque. Si tout problème a une part humaine, il a sans doute à voir avec ces dimensions mises en avant tant par l'École de Palo Alto que par la tradition lacanienne.

La première partie de ce mémoire est consacrée au couple « problème et solution », tel, notamment, que Paul Watzlawick a pu le mettre en évidence dans ses ouvrages. Nous commencerons par nous intéresser à la façon dont les problèmes du coaché apparaissent au coach, et dont celui-ci, grâce à son questionnement notamment, va en déconstruire les différentes strates, mettant ainsi à jour la nature complexe, imbriquée, de ce que nous avons tendance à considérer pourtant comme une notion simple et homogène. Nous examinerons ensuite la notion courante de « solution », appréhendée non comme réponse pertinente aux problèmes du client, mais comme une part décisive de la persistance des difficultés vécues par celui-ci. En une seconde partie, nous nous interrogerons sur la manière particulière qu'a le coaching de reconfigurer les problèmes en les « spatialisant », c'est-à-dire, non pas en proposant des solutions immédiates, mais en incitant le client à une distanciation salutaire vis-à-vis de ses représentations, de manière à favoriser l'émergence d'un espace mental disponible au changement ; avant de l'accompagner dans la construction de nouveaux champs d'action dans son environnement concret.

1^{ère} partie : problèmes et solutions.

1. Comment le problème apparaît au coach.

1.1 La formulation du problème.

1.1.1 Le problème ? D'abord ce qui résiste...

Comme le note Françoise Kourilsky (Kourilsky, 2014, p.8), « un problème ne se pose que lorsque quelqu'un l'a posé »² ; et il n'est pas rare que ce ne soit pas tout à fait le cas au commencement d'un coaching. En d'autres termes, la demande initiale du client ne se confond pas nécessairement avec la formulation, telle quelle, d'un problème ; encore faut-il d'ailleurs qu'il y ait vraiment demande du client, ce qui ne va pas forcément de soi ; par exemple, dans le cas d'un coaching sollicité par un tiers, notamment lorsque ce tiers représente la hiérarchie de la personne concernée, dans un contexte professionnel. Que la demande ne se confonde pas avec un problème « en bonne et due forme » (nous verrons plus tard quelle pourrait être cette forme) relève surtout de son caractère fréquemment imprécis, incertain ; et d'ailleurs, nombreux sont les auteurs qui relèvent la très large part d'ambiguïté, pour ne pas dire de paradoxe, que recèle la demande première du candidat à une thérapie d'accompagnement.

Ainsi, Vincent Lenhardt (2010) est-il conduit à distinguer les différents types de demandes initiales en coaching, parmi lesquelles la demande explicite (laquelle n'interdit d'ailleurs pas l'existence d'attentes implicites et informulées de la part du coaché) ne constitue qu'un cas parmi d'autres, tels que : la « non-demande », pour laquelle le client n'éprouverait pas, en fait, de réelle motivation ; la « contre-demande », dont la formulation même échouerait à énoncer les tenants et les aboutissants ; « l'anti-demande », relevant d'attentes contradictoires ; la « demande confuse » ; la « demande ambiguë », etc. Autant de situations où, le moins que l'on puisse dire, l'existence d'un problème de fond apparaît hypothétique, et semblerait même constituer le premier graal du coach...

² Ainsi, l'existence d'un problème est liée avant tout à la prise de conscience et à la perception qu'en ont les acteurs concernés ; la notion de problème résulte d'un rapport entre difficultés perçues et ressources mobilisables par celui qui y est confronté : « Une même situation peut être perçue par une personne comme un problème ou une menace alors qu'une autre y verra soit une opportunité soit une situation neutre » (Kourilsky, 2014, p. 8).

Comme le précise P. Bigot : « La demande est une notion large. Elle est l'expression verbale d'un ensemble de besoins, d'attentes, de ressources, de début de solutions, de situations soit vécues par la personne soit observées autour d'elle, de difficultés et / ou de problèmes, de changements attendus ou voulus, d'espoirs et de craintes envers l'avenir » (Bigot, 2014, p. 119). Sans doute la demande relève-t-elle peu ou prou d'une insatisfaction, c'est-à-dire d'un désir inassouvi, d'une situation de souffrance, d'une frustration, d'une indécision : bref, d'une difficulté, pour ne pas dire d'une impossibilité à avancer. Avancer peut signifier « changer », mais également : « continuer à faire la même chose », « faire en sorte que tout continue comme avant », notamment si la personne se plaint d'un événement, d'un paramètre, qui viendrait entraver la marche normale de son existence, dans sa sphère professionnelle autant que personnelle. Si l'on met à part le cas des clients dont la demande a été formulée par d'autres qu'eux-mêmes (et à laquelle ils devront donc substituer une demande qui leur soit propre), on peut donc estimer qu'aussi obscure soit-elle, ambiguë, paradoxale ou contradictoire, la demande marque une peine à agir, qu'il s'agisse d'une action habituelle pour qui y serait attaché, ou d'une action novatrice en vue d'une transformation.

Une première définition de la notion de problème, du moins dans le cadre d'un coaching, pourrait donc être la suivante : toute situation qui résiste à l'action du sujet, que cette action soit novatrice ou habituelle ; et dont la résistance se répète. Paul Watzlawick distingue ainsi les difficultés, « des conditions gênantes que l'on surmonte par quelque action de bon sens [...] sans avoir nécessairement recours à une technique spéciale de résolution des problèmes », et les problèmes, qu'il identifie à « des impasses, des dilemmes insupportables, etc., que l'on a créés et fait durer en aggravant des difficultés » (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975, pp. 56-57). Nous reviendrons sur cette idée d'aggravation par le sujet lui-même, que laisse entendre l'auteur.

1.1.2 Le problème : une demande « en situation » ?

Qu'est-ce qui distingue, alors, une demande d'un problème ? De fait, la demande fait problème à double titre : tant sur le plan de la forme, dont on a relevé l'opacité, l'ambiguïté fréquente, que du fond, en tant qu'elle manifeste une frustration, ou une souffrance, donc une difficulté à résoudre. Sans doute n'y a-t-il à ce stade qu'une différence de précision : un problème serait une demande « en situation », c'est-à-dire associée à un contexte d'action (ou d'inaction) concret, précis, avec des objets, des acteurs, une fréquence, des impacts... Le problème s'entendrait alors comme une exemplification de la demande, une illustration de celle-ci, une mise en scène des difficultés de la personne, apte à être visualisée par un tiers, à commencer par le coach.

Ainsi de Patrick, Directeur Commercial Europe d'une multinationale, dont la demande initiale était de dynamiser la force de vente des différents pays dont il avait la supervision, et

dont le premier problème évoqué renvoyait à la mauvaise volonté affichée par les responsables de filiales à le laisser s’immiscer dans leurs affaires. Le problème évoqué fait apparaître ainsi des personnages, des environnements ; il émerge comme une scène de théâtre, en lieu et place de la thématique générale de la pièce. Mais si le problème est exemplification, concrétisation de la demande, il n’est pas forcément beaucoup plus précis. Le premier souci du coach est de s’attacher à spécifier, autant que faire se peut, les circonstances des situations énoncées, à clarifier ce qu’on pourrait appeler « le fond du problème », à supposer que celui-ci ait vraiment un fond...

Quelles sont ces situations types, qui constitueraient la substantifique moelle des problèmes rencontrés en coaching ? Il n’existe pas, bien entendu, de liste officielle des problèmes recevables par un coach, même si nous en avons évoqué un certain nombre en introduction. Malgré le fait que certains problèmes ne puissent être traités en coaching, par exemple lorsqu’ils relèvent d’une thérapie de longue durée, voire de la psychiatrie, il serait vain, sans doute, de prétendre définir les thématiques « autorisées » en coaching. Le coaching peut porter sur un éventail très large de problématiques tant personnelles (communication au sein du couple, relations avec les enfants, équilibre de vie...), que professionnelles (évolution de carrière, échecs, souffrance au travail, difficulté à poser des limites entre travail et vie privée...). Car la question ne réside pas dans le type de problème susceptible d’être « traité » lors d’un coaching ; celui-ci se caractérisant bien moins par la nature des problèmes évoqués, que par sa façon de les aborder, de les « considérer »...

Ainsi, l’un des principes fondamentaux du coaching, déjà mentionné en introduction tant il est structurant, réside dans le fait que le coach n’est pas censé donner de conseil à son client. Les conséquences d’une telle posture sont nettement plus importantes qu’elles ne pourraient le paraître au premier abord ; car de ce fait, le coach se refuse à résoudre les problèmes qui lui sont exposés. Pour la simple raison que ce qui l’intéresse est moins le contenu des problèmes abordés, que la façon dont ils sont présentés par le coaché. S’il est question de problèmes, en matière de coaching, c’est d’abord en tant que problèmes de formulation ; du moins est-ce ainsi qu’ils apparaissent au coach pour commencer : le langage est la matière première du coach, et son premier champ de questionnement. Les situations problématiques posent, du point de vue du coach, en premier lieu problème du fait de leur énonciation partielle, pour ne pas dire partielle. Que signifie donc : avoir des difficultés avec un patron de filiale, pour reprendre l’exemple du coaching de Patrick ? Qu’est-ce qui motive pareille interprétation ? De quelles difficultés s’agit-il ? Quels sont les indices du problème ?

1.1.3 Tout problème est un problème de langage...

Tout ce que nous énonçons relève, pour une part importante, de chaînes d’interprétation d’autant plus aléatoires qu’elles se montrent ambitieuses dans leur tentative de donner un sens à l’amoncellement des faits et des actes auxquels nous prenons part... Si la pratique du

coaching doit beaucoup à l'École de Palo Alto, il semble utile de rappeler que celle-ci s'est inscrite (entre autres influences) dans la continuité des réflexions entreprises, notamment, à Vienne au début du XX^{ème} siècle et dans les pays Anglo-Saxons jusqu'à nos jours, en matière de philosophie du langage. Ainsi, le philosophe viennois Ludwig Wittgenstein (1889-1951) est-il à plusieurs reprises cité par Paul Watzlawick. Selon Wittgenstein, l'usage que nous faisons du langage peut nous conduire directement à des apories et des non sens, et l'objet même de la philosophie (du moins : la sienne) consiste à rétablir un usage approprié du langage. En d'autres termes : la manière dont nous formulons nos problèmes a un lien direct avec leur résolution (ou leur blocage). De fait, il convient de faire la chasse aux énoncés dénués de sens, parce que renvoyant, par exemple, à des entités non vérifiables, ou dont la signification elle-même ne serait guère localisable. En opposition au métaphysicien peu avare de discours généraux sur le monde et l'existence, Wittgenstein met en garde contre les pièges inhérents à tout discours globalisant, et ne cessera de relever la facilité avec laquelle nous pouvons construire nos propres problèmes et nous y enfermer, par la seule façon dont nous en parlons... Une telle philosophie conduit à s'interroger sur le sens du langage bien davantage que sur celui du monde et de nos destinées, et aboutit plutôt à une « dissolution » qu'à une « résolution » à proprement parler des grands problèmes métaphysiques : de là la célèbre formule du *Tractatus Logico-Philosophicus*, l'un des ouvrages majeurs du philosophe : « Ce dont on ne peut parler, il faut le taire »³.

Ce type de philosophie s'inscrit clairement dans une perspective « thérapeutique », en ce qu'elle traite de la façon de poser les problèmes, plutôt que de leur contenu. Corriger la manière dont nous nous servons du langage et dont nous formulons nos propositions sur le monde, tel serait le moyen par lequel nous pourrions aboutir à une certaine rigueur, pour ne pas dire « hygiène » intellectuelle et linguistique ! Wittgenstein mettait en particulier en évidence la tendance qu'a le langage à construire des concepts sans lien précis avec la réalité, ou simplement mal définis quant à leurs propriétés, et de ce fait à poser des questions insolubles par le seul fait qu'elles reposent sur des notions dont personne ne peut expliquer clairement les tenants et les aboutissants. Ce constat n'est pas seulement philosophique : combien de décisions, dans les organisations, visent-elles à améliorer des ratios dont on ignore la portée concrète, à transformer des structures dont l'homogénéité est illusoire, à mettre en œuvre des modèles managériaux que nul n'est capable de traduire en termes concrets ?

Le coaching se retrouve clairement dans cette approche « linguistique » des problèmes : « Nous ne pensons pas que la personne a un problème, au sens où elle le posséderait. Nous pensons en revanche que ce qu'elle présente comme étant un problème est la résultante d'une construction. Et que cette dernière est rendue possible par le langage. Ce qui nous amène à dire que le problème réside principalement dans l'énoncé qui en est fait », écrit

³ Wittgenstein, L. (1986).

ainsi Philippe Bigot (Bigot, 2014, p. 154). Le coach s'attachera donc à dénouer les blocages inhérents à la formulation des problèmes : généralisations abusives, systématisations, présentation partielle de situations rendant impossible leur résolution par l'oubli de ressources « cachées »... C'est que le langage a la fâcheuse habitude de simplifier la réalité jusqu'à la rendre caricaturale ; ainsi le coach s'attachera-il à questionner particulièrement les adverbes passe-partout employés par son client, tels que : « toujours, jamais, totalement, systématiquement », etc. En héritier lointain de Wittgenstein, il fait le pari d'une intervention sur le langage lui-même, afin d'en faire émerger les présupposés ; et ses outils ne sont-ils pas, d'ailleurs, essentiellement, langagiers ?

Une deuxième définition du problème serait donc : toute formulation qui débouche sur une perception partielle de la réalité, et, de ce fait, réduit voire empêche l'action souhaitée. Rappelons que la première définition renvoyait au caractère à la fois bloquant et répétitif du problème, aux yeux de la personne ; à ce deuxième niveau, il s'agit donc d'établir un lien entre ce blocage répété, et les impasses auxquelles nous conduit souvent le langage, par la fâcheuse habitude qu'il a de tronquer notre rapport à la réalité.

1.2 Le problème, ce sont les représentations du coaché.

1.2.1 En-deçà du langage, il y a la perception...

Mais pouvons-nous nous contenter de cette approche linguistique ? Suffirait-il de reformuler les problèmes que nous rencontrons pour les voir disparaître ? Le rôle du coach se limite-t-il, via le questionnement, à conduire le client à de telles reformulations ? Rien ne résiste-t-il derrière ? On touche à la différence entre reformulation et recadrage, ces deux pratiques fondamentales du coaching : la première s'en tient aux mots, au langage ; la seconde introduit la notion de « représentation », sous-jacente au langage. Le coach a recours au recadrage pour amener le client à modifier sa perception, et donc la construction mentale qu'il a faite du problème évoqué. « Ce recadrage vise à modifier l'angle de perception du coaché, l'invite à sortir du principe selon lequel sa vision du monde est valable. Tout n'est pas noir ou blanc. En lui faisant adopter un autre point de vue, celui de son interlocuteur par exemple, le coach fait découvrir à son client une nouvelle perception de la situation » (Cannio et Launer, 2010, p. 49). Cette notion de recadrage laisse entendre qu'au-delà des logiques grammaticales on trouve des perceptions, et que ces perceptions, elles-mêmes, recouvrent sans doute d'autres présupposés de la part du client. L'investigation langagière ne constitue ainsi qu'un premier palier : le problème linguistique n'est que le premier niveau de problème que le coach va s'ingénier à questionner...

Cette notion de perception est si importante, dans la structuration d'une difficulté, que Paul Watzlawick va jusqu'à en faire, dans certains cas, la substance même d'un problème : « en

évitant une situation ou une difficulté que l'on redoute, on risque tout en ayant l'air de choisir la solution la plus simple et la plus raisonnable, de perpétuer la situation ou la difficulté que l'on redoute » (Watzlawick, 1984, pp. 49-50). Maintes histoires burlesques sont fondées sur ce principe, à commencer par celle qu'il raconte dans un de ses ouvrages tintés d'humour : un vieux monsieur jette par la fenêtre d'un train, en pleine campagne normande, une poudre anti-éléphant, puis démontre l'efficacité de celle-ci à son voisin de compartiment interloqué, par le fait avéré qu'on ne rencontre pas d'éléphants en Normandie. Pour prendre un autre exemple burlesque, les multiples déguisements folkloriques adoptés par les Dupond(t) dans les albums de Tintin afin de se fondre dans la foule locale et passer ainsi inaperçus, n'ont pour conséquence que leur détection immédiate par les autochtones et leur discrédit immédiat.

De manière beaucoup moins drôle, les asthmatiques savent qu'à trop redouter l'asthme, celui-ci survient mécaniquement ; ainsi que le vertige, pour ceux qui y sont sujet. Paul Watzlawick (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975, p. 170) évoque le cas d'un élève en difficulté, qu'une institutrice bienveillante isole symboliquement (et inconsciemment) du reste de la classe, par la seule attention qu'elle lui porte et le temps qu'elle lui consacre, encourageant ainsi implicitement (et involontairement) l'enfant à valider ses propres représentations négatives sur ses capacités, donc à entretenir un doute sur lui-même puis la certitude de son échec. Du moment où celle-ci consent à relâcher son attention à son égard et à ne plus lui porter d'intérêt particulier, ses résultats commencent à remonter : ce sont les bienfaits de l'indifférence, tel qu'il est possible de l'envisager dès lors qu'est pris en compte le poids des représentations dans la constitution des problèmes humains. Il n'est donc pas absurde de considérer que certains problèmes, non seulement entrent en interaction avec nos perceptions, mais puissent même prendre naissance dans nos représentations, et aboutir ainsi à des cercles vicieux. Nous verrons d'ailleurs plus loin comment nos solutions, loin de résoudre le problème redouté, peuvent conduire à le provoquer et à l'entretenir.

1.2.2 Comment les perceptions structurent les problèmes.

Comment expliquer cet impact de nos représentations sur la construction de nos problèmes ? En premier lieu, parce qu'aucune perception n'est neutre, ne serait-ce qu'en tant qu'elle opère un cadrage de la réalité ou, pour le dire autrement, découpe en son sein un champ forcément arbitraire ; les peintres, photographes et cinéastes savent à quel point tout cadrage est lourd de sens quant à la lecture de son contenu. Le cadrage est évidemment inhérent à la représentation, et toute information doit se différencier d'un fond préalable pour être visible ou audible. Sans ces limites permanentes que nous fixons à notre regard, sans en avoir le plus souvent conscience, nous serions noyés par l'infinité des signes de la réalité (au même titre que le langage, nous l'avons évoqué, ne peut que simplifier les données du monde extérieur, virtuellement infinies, pour en rendre compte). Le cadrage est

ainsi la première opération, fondamentale, de construction d'une perception du monde extérieur. Les cadrages divers que le client ne cesse de réaliser le plus souvent à son insu, le coach va tenter d'en saisir le contour, la portée, les limites forcément arbitraires, pour aider la personne à s'en dessaisir, à en prendre la mesure.

Pour autant, le regard n'est pas une photographie, ni la conscience une pellicule argentique sur laquelle le réel viendrait s'imprimer spontanément. Comme le rappelle Françoise Kourilsky, nous ne voyons pas seulement avec nos yeux, mais également, et surtout, avec notre cerveau : « Nous percevons la réalité comme notre mémoire nous prépare à la percevoir. Nous avons tendance à « voir » avec notre mémoire plus qu'avec nos yeux. Lorsque nous observons quelque chose de nouveau, nous essayons en fait de retrouver quelque chose qui se trouve déjà dans notre mémoire ; nous y associons immédiatement une image déjà enregistrée... » (Kourilsky, 2014, p. 15) ; et : « Nos attentes et nos intentions constituent les semences de nos perceptions. Nous percevons aussi ce que nous cherchons à percevoir » (p. 16).

En conséquence, nos perceptions sont tellement structurées par des paramètres internes à notre esprit et, de ce fait, indépendants de la réalité extérieure, qu'il est aisé d'imaginer à quel point les distorsions et les erreurs d'interprétation sont monnaie courante, dans les représentations que nous nous construisons de notre environnement. Un problème peut naître du simple fait que nos attentes, nos schémas mentaux, ne concordent pas, ou mal, avec les caractéristiques de la situation vécue. Et les généralités véhiculées par le langage, parfois incidemment, par le seul usage d'un mot en apparence anodin, ne sont que la traduction fréquente de grilles de lecture implicites de la réalité, dont nous avons hérité il y a bien longtemps. Ainsi de l'emploi de l'adverbe « toujours », qui masque souvent la certitude inconsciente de la part du coaché, de l'existence d'une « loi » dans le déroulement des événements qu'il vit ou auxquels il assiste.

Le coach sera donc particulièrement vigilant aux croyances qui, de manière encore plus prégnante, modèlent littéralement notre façon de voir le monde, nous conduisent à sélectionner, dans notre environnement, ce qui les corrobore et à rejeter ce qui les contredit ; nous incitant à reproduire des conduites, parfois d'échec, en laissant de côté les opportunités et ressources que nous aurions pu mobiliser pour avancer. Les croyances ne sont autres que des relations de causalité stéréotypées que nous avons tendance à projeter sur le monde extérieur. Il y a donc imbrication entre notre langage, et l'écheveau de nos représentations et de nos croyances. Le travail du coach consistera à dénouer celles-ci, dès lors qu'elles sont constitutives des blocages vécus par la personne.

De fait, la troisième définition du problème, pour le coach, serait la suivante : toute perception d'une situation dont la construction, le cadrage et les différents filtrages opérés par les schémas mentaux du client (croyances, habitudes, attentes, stéréotypes...) le conduisent à un constat de blocage. Nous avons ainsi, à ce stade, identifié déjà trois niveaux

de définition d'un problème : celui proprement lié à un sentiment d'empêchement, et relevant d'une pure insatisfaction ; un deuxième lié aux approximations inhérentes à tout langage ; un troisième associé aux distorsions de nos perceptions, et aux croyances qui les sous-tendent.

1.2.3 En-deçà des perceptions : la persistance de normes d'action inconscientes.

Dans les années 1970, le psychologue Taibi Kahler⁴, praticien de l'Analyse Transactionnelle, se rendit compte que ses patients, au travers des expressions langagières et corporelles qu'ils adoptaient, manifestaient des « scénarios de vie » stéréotypés, des modèles comportementaux dont ils s'attachaient à suivre les prescriptions coûte que coûte, dans diverses situations de leur existence. Il donna le nom de « driver » (que certains traduisent par « mot d'ordre », ou « message contraignant ») à ces injonctions types, dont il distingua cinq modalités principales : « sois fort », caractérisant les individus s'astreignant à toujours faire les choses parfaitement, quitte à s'affranchir des équilibres et des limites inhérentes à toute situation ; « fais plaisir », pour ceux qui s'attachent à contenter autrui jusqu'à en oublier leurs propres intérêts ; « fais des efforts », pour ceux qui considèrent la difficulté et l'effort comme le but même à rechercher dans l'action, quel qu'en soit le résultat effectif ; « soit fort », pour ceux qui sont prêts à prendre des risques parfois inconsidérés en vue de (se) prouver leur force et leur maîtrise de soi ; « dépêche-toi », enfin, pour ceux qui recherchent la précipitation comme preuve de leur engagement dans l'action. Ces « mots d'ordre » intimes sont intéressants parce qu'ils se situent au carrefour du langage (ils sont perceptibles à travers les expressions du client, ne serait-ce que celles qui caractérisant les drivers en question) et des croyances profondes de la personne.

C'est une chose d'interpréter son environnement à l'aune d'idées stéréotypées, donc de modeler sa perception en conséquence ; c'en est une autre de façonner son comportement en référence à des scénarios préétablis. En un certain sens, les drivers représentent un stade intermédiaire entre croyances et valeurs : ils constituent, comme les premières, des pensées toutes faites, et comme les secondes ils assignent des finalités à nos propres actions. Selon Taibi Kahler, ces drivers auraient été assimilés dans l'enfance, en tant que scénarios permettant de donner satisfaction aux parents ; c'est dire s'ils ne sont plus conscients et agissent ainsi comme des « programmes » auxquels il serait obligatoire de se conformer – aux yeux du sujet. Ainsi, que les drivers ne correspondent pas nécessairement aux valeurs profondes d'un individu n'enlève rien au fait qu'ils puissent orienter son comportement et à le placer dans des situations pénalisantes, voire absurdes. L'Analyse Transactionnelle regorge d'exemples où les individus se mettent en retard pour satisfaire un driver « dépêche-toi », échouent dans leurs démarches pour démontrer leur peine et répondre à

⁴ Voir par exemple : Kahler, T. (2013), *La Process Thérapie*, Paris, Eyrolles (traduction française).

un driver « fais effort », se mettent en danger (ainsi que, bien souvent, leurs proches ou leur environnement professionnel) pour honorer leur driver « sois fort », perdent de vue leurs intérêts et ceux de leurs mandataires pour faire plaisir coûte que coûte à leurs interlocuteurs.

Ainsi, le coach n'est pas seulement attentif aux représentations que véhicule son client sur son environnement, mais également aux scénarios qu'il entretient vis-à-vis de lui-même et du sens de son action ; quitte à le conduire à prendre conscience des scénarios inconscients qui l'animent, et lui permettre de prendre de la distance par rapport à eux pour conduire son action d'une manière plus conforme aux objectifs qui sont les siens consciemment. A ce stade, nous pouvons donc envisager que les problèmes traversent nos perceptions pour prendre racine dans les normes comportementales inconscientes acquises par les individus. **Une quatrième définition d'un problème pourrait alors être la suivante : « Toute contradiction entre les objectifs poursuivis consciemment par la personne et les normes d'action inconscientes qu'elle s'astreint à respecter coûte que coûte ».**

On remarque ainsi qu'un problème, en coaching, dépasse de loin le simple constat d'une difficulté répétée dans la vie du client, et qu'il faudrait résoudre « directement », comme un problème d'échecs. Les différentes définitions « partielles » passées en revue plus haut dressent le portrait d'un enchevêtrement : les contraintes concrètes, matérielles ou relationnelles vécues par la personne, sont interprétées au travers du filtre de ses perceptions, puis de ses croyances, voire de ses normes comportementales ; lesquelles induiront naturellement des comportements spécifiques, dont l'effet sur la situation de départ ne sera pas neutre ; nous y reviendrons. Contentons-nous pour l'instant de retenir cette nature « enchevêtrée » de tout problème, en cela qu'il noue ensemble des éléments matériels, extérieurs à la personne, et des éléments de représentations qui lui sont propres. C'est mettre en exergue que tout problème pris au sens d'une difficulté qui résiste et se répète, réside pour une part cruciale dans la relation même que la personne entretient avec cette difficulté !

Pour le dire autrement : la relation au problème est partie intégrante du problème lui-même ; le problème n'est pas indépendant de l'écheveau des représentations que la personne développe à son égard. Il ne s'agit en aucun cas d'une position solipsiste, selon laquelle nos difficultés ne résideraient que dans nos représentations. C'est prendre en compte le fait que nombre de nos obstacles s'inscrivent *au moins pour partie* dans le champ de nos représentations, et que celui-ci constitue par conséquent la moitié « représentationnelle » de nos problèmes. Cette double nature, externe et mentale de nos difficultés, est au cœur de leur prise en compte par le coaching ; car c'est à l'articulation de ces deux natures, que le coach pourra conduire le client à trouver une issue.

Et pourtant, nous en restons, à ce stade, à une appréhension proprement cognitive des problèmes que le client livre au coach. Or, les difficultés rencontrées par le coaché n'ont pas

la délimitation et la fixité de problèmes mathématiques ou d'échecs, nous l'avons vu. Ne serait-ce que parce que les problèmes du client ne sont pas figés une fois pour toutes, dans un coaching. D'une séance à l'autre, ou même à l'intérieur de la même séance, la personne évoque une première situation problématique, puis une autre, une troisième, avant, le cas échéant, de revenir à la première. En d'autres termes, les problèmes du client se modifient, ou mieux : ils circulent, se déforment, c'est-à-dire qu'ils sont mus par autre chose que la simple aspiration à les voir disparaître...

Peut-être vaudrait-il mieux parler alors de *problématique* du client que de problèmes en tant que tels, si l'on souhaite s'attacher à leur pluralité et à leurs fluctuations... Si le problème intervient bien comme un écho (concret, ancré dans les éléments matériels de la réalité) de la demande initiale, alors il y a fort à parier que le coach sera confronté à plusieurs échos, se répondant l'un l'autre, sans que nécessairement d'ailleurs, ces différentes difficultés soient toujours reliées entre elles par des liens logiques et cohérents. Séverine engage ainsi un coaching en raison de difficultés relationnelles avec sa fille. La demande initiale est de savoir comment « gérer » ces tensions qu'elle rencontre quasi quotidiennement. On en arrive aux situations concrètes de conflits, relevant de motifs divers et variés : autorisations de sortir de le soir, rangement approximatif de sa chambre par la fille, le fait que celle-ci se saisisse des affaires de sa mère sans permission...

Quelle est la nature du problème, en fin de compte ? S'agit-il seulement d'une formulation incorrecte ? De représentations limitatives ? Les tensions sont bien là, pourtant ; les scènes sont (a priori) réellement vécues. Les problèmes se répondent, donc, sans qu'il soit possible de discerner une situation plus conflictuelle que les autres, une cause originelle, une logique d'ensemble. Les problèmes énoncés par le client ne semblent bien souvent réunis que par une « ressemblance de famille », pour reprendre un concept de Wittgenstein⁵ : soit une ressemblance ne relevant d'aucun élément subsumant, ou commun à l'ensemble des cas de figure envisagés. On pourrait ainsi considérer qu'il y a circulation des problèmes du client, chacun renvoyant aux autres, sans qu'il soit possible de les classer par ordre de causalité ; ils se déplacent dans le discours du coaché. Pour le dire autrement : « l'évolution de la formulation du problème, qui ne manque pas de se produire au cours des séances, n'implique par qu'il s'agit alors d'un problème qui était derrière le précédent, ni que celui-ci est plus « vrai » ou « réel » que le précédent qui a été exprimé » (Bigot, 2014, p 107).

⁵ Wittgenstein (1986).

1.3 Le problème, c'est celui du désir.

1.3.1 Le désir, horizon de toute demande.

Cette instabilité relative aux problèmes évoqués, liée à leur diversité et leur variabilité dans le temps, est par ailleurs associée à une dimension émotionnelle essentielle : les pleurs ne sont pas rares dans une séance, pour ne relever que les indices les plus marquants de cet arrière-plan affectif. Il est entendu que le problème du client peut être de *nature* émotionnelle, par exemple une appréhension trop forte vis-à-vis d'une situation professionnelle donnée, une difficulté à contrôler ses affects en public etc. Mais ces émotions s'expriment tout autant pour des problématiques qui n'ont rien à voir *a priori*. Ainsi de Séverine qui, après avoir considéré les différentes situations de tension avec sa fille, en vient à énoncer un autre problème : le fait qu'elle n'a jamais de temps pour elle durant la semaine ; et se met alors à pleurer.

Cette dimension émotionnelle renvoie forcément à autre chose qu'à une représentation biaisée, ou une croyance bloquante ; c'est-à-dire à une toute autre nature des problèmes humains, auquel le coach doit faire face. Une autre nature, qui lierait les problèmes entre eux, bien plutôt qu'un problème fondamental, qu'une espèce de traumatisme caché, que le coach aurait à extirper du passé, ou de l'inconscient du coaché. Comme l'explique Philippe Bigot encore (2014), l'erreur du coach serait de chercher un problème initial, un archéo-problème dont les difficultés évoquées ne seraient que les épiphénomènes ; de chercher un traumatisme originaire, dont l'élucidation permettrait de dénouer magiquement les différentes situations de blocage rencontrées par le client. A ce titre, il est capital de souligner que le coach n'est pas un archéologue, ou un spéléologue : il ne cherche aucun souterrain, ne songe à aucun moment percer un secret, révéler une crypte, découvrir un trésor enfoui dans les propos du client. Qu'en est-il alors de ce lien, de cette force, qui court d'un problème à l'autre, qui semble devoir les lier sans logique claire ? Sans doute ne s'agit-il pas, nous l'avons dit, d'un paramètre cognitif, mais d'un désir, d'un désir qui, pour le dire crûment, « tournerait en rond », d'une difficulté à l'autre, sans échappatoire possible – en apparence.

La théorie psychanalytique distingue fondamentalement le désir du besoin. Le besoin vise un objet précis pour répondre à un manque, le plus souvent physiologique ; en cela il caractérise l'ensemble du vivant et l'humanité le partage avec le règne animal. Le désir, lui, s'articule autour d'une demande, laquelle s'adresse avant tout à un *autrui*. L'important pour la demande n'est pas son objet – contrairement au besoin – mais le fait d'être reçue en tant que demande par autrui, c'est-à-dire, en fin de compte, en tant que demande de reconnaissance et d'amour. Selon Lacan, la demande manque à jamais son objet, dès lors qu'elle vise, à travers l'autre, son désir à lui, lequel demeure à jamais énigmatique et

ambigu, au contraire de l'objet du besoin, de l'eau qui apaise ou de la nourriture qui repaît. Le désir relève précisément de cet échec de toute demande à saisir son objet : il est la poursuite jamais interrompue de ce désir de l'autre à jamais évanescent.

Ce manque est étroitement constitutif de la dimension symbolique de l'humain. Le champ symbolique, dont le langage est la matrice, ne cesse de renvoyer à lui-même, telles les définitions d'un dictionnaire, sans qu'il soit jamais possible de trouver un « signifiant définitif », c'est-à-dire un terme fondateur et absolu à l'ensemble du système. Si l'objet du besoin se caractérise par sa présence indubitable, le signe du champ symbolique ne cesse de se manquer à lui-même, renvoyant toujours à autre chose qu'à lui : à d'autres signifiants. Le Symbolique se définit par le manque même de l'objet, par la mise à distance de la chose par le signe qui la désigne ; la construction d'un ordre symbolique impliquant donc, d'une certaine manière, de lâcher la proie pour l'ombre, l'objet pour son signifiant, et donc de consentir à un vide constitutif et initial, c'est-à-dire à accepter l'absence d'une fondation ultime du sens. Cet objet abandonné, par le passage du besoin (animal) au désir (humain) permet précisément la circulation des signes et leur articulation, par conséquent la possibilité même d'un langage apte à se déployer sans limite. Le désir est donc échec réitéré de l'accès à l'objet en soi, mais également condition d'accès au monde symbolique dans lequel nous vivons, en tant qu'êtres parlants.

Notre destin d'êtres parlants en est jeté : nous ne pourrions jamais nous contenter de satisfaire nos besoins physiologiques, nous devons aussi suivre nos désirs ; mieux : aucun de nos besoins ne sera « pur » mais toujours médiatisé par la circulation préalable de ce désir, dont toute la culture humaine est le fruit. Si les animaux dévorent leur proie et si les humains cuisinent leurs aliments, c'est que les premiers répondent à des besoins, quand les seconds les intègrent dans un champ symbolique préexistant, c'est-à-dire culturel et inévitable. Si les problèmes que le client renvoie au coach sont des problèmes humains (peut-être n'y a-t-il de problèmes qu'humains, nous y reviendrons), alors ils portent en eux nécessairement, en tant que symptômes de défaillance ou de blocage, toute la spécificité mais aussi la fragilité de ce qui constitue les humains, à savoir leur ancrage dans une dimension symbolique où circule (plus ou moins) le désir.

1.3.2 La demande du client est avant tout demande de reconnaissance.

On aurait peut-être tort, ainsi, de ne considérer la demande initiale du client que comme un problème mal dégrossi, preuve étant qu'il n'y a pas de problème unique en coaching. Il conviendrait sans doute alors de prendre au sérieux cette demande, non pas seulement du fait de son contenu, mais également, et peut-être surtout, en tant que *demande* en soi. Si le client se rend chez un coach, alors qu'il n'est pas forcément en mesure d'explicitement clairement le problème qui l'amène, c'est peut-être avant tout, en tout cas à ce stade, pour adresser une demande qui puisse être reçue – enfin – par l'autre, par *un* autre ; permettre à

ce désir qui tourne en rond, d'une situation de blocage à une autre, de trouver au moins un arrimage temporaire, quoique purement formel. Peut-être le coaching est-il d'abord cela : ce lieu de halte temporaire, qui ne suffirait pas en soi, parce que vide de contenu, mais néanmoins nécessaire pour permettre un rebond, une nouvelle trajectoire. La spécificité du coach est bien de répondre à cette demande symbolique, non par des réponses mais par des questions.

En l'occurrence, l'objectif des questions du coach n'est pas seulement d'obtenir des réponses, mais également, voire avant tout, de fournir une reconnaissance qui ne bloque ni n'engage le client : le degré zéro de l'intersubjectivité, ce qui n'est pas à prendre négativement, mais comme le point d'émergence même de l'intersubjectivité, sans aucune espèce de contenu ou d'opinion qui vienne déjà l'orienter... « Principe fondamental : le coach, tout comme le thérapeute, doit à tout prix éviter d'infliger son propre désir au coaché, tout comme le thérapeute doit se garder d'infliger le soin. En d'autres termes, la demande du coaché doit être respectée et le coach ne doit pas tenter d'y glisser autre chose venant de lui-même » (Moral et Angel, 2007, p. 91). C'est au prix de cette neutralité que cet arrimage temporaire du désir de l'autre peut advenir : en tant que pur point d'appui, pour permettre au désir de sortir, enfin, du cercle dans lequel il était enfermé. Et si ce désir est voué à une telle circulation « bloquante », c'est probablement qu'une demande de reconnaissance n'a pas été reçue, n'est pas reçue, dans la vie du client – du moins le ressent-il ainsi. Car sans doute, au creux de tout problème humain, y a-t-il une demande (d'aide, de considération, d'accompagnement) qui n'a pas été reçue, qui a été déniée, par un parent, par un proche, par un collègue, par un supérieur hiérarchique ; par soi-même.

1.3.3 Le problème en tant que signe d'un enfermement du désir.

Mais que signifie, au juste, que le désir du client s'est retrouvé bloqué, et circule ainsi d'un problème à l'autre ? En quoi les situations problématiques énoncées par le client traduisent-elle ce blocage du désir ? En premier lieu, parce qu'elles peuvent se trouver en contradiction avec les valeurs profondes du client, c'est-à-dire avec ce qui fonde, par conséquent, l'entretien de ce désir sans lequel il n'est pas d'évolution possible. Le problème humain, que le coach accueille dans sa relation avec le coaché, serait la conséquence de situations vécues par le coaché comme étant en déphasage avec ses propres valeurs, consciemment ou non d'ailleurs. De fait, questionner les valeurs du client est une pratique fondamentale du coaching, et cette tension entre les valeurs formulées et les problèmes rencontrés révèle bien souvent que les premières ne sont plus respectées dans certains (au moins) des domaines de vie du client.

On rejoint là l'échelle des niveaux de conscience établie par Grégory Bateson, qui vise à évaluer le degré de cohérence vécu par un individu entre son environnement, ses comportements, ses compétences, ses croyances et valeurs, son identité, et enfin son

univers d'appartenance. Cette énergie qui circule entre les différents niveaux logiques, c'est le désir de chacun de nous, qui se nourrit des unes, les strates supérieures, pour s'investir dans les autres, les niveaux les plus concrets, ceux qui correspondent à nos situations de vie ; et ce sont ces strates supérieures qui, toujours selon l'échelle de Bateson, permettent à chacun de nous de conférer un sens à nos faits et gestes, aux événements auxquels nous sommes confrontés. Cet enfermement du désir dans le cercle des problèmes, que nous avons évoqué, répondrait de la sorte à la perte de sens consécutive à l'incohérence vécue par l'individu entre ces différents niveaux qui structurent son existence : entre ses valeurs, son identité propre, et son positionnement, ses comportements, ses interactions au quotidien. **Ce qui nous donnerait une cinquième définition de ce qu'est un problème en coaching : l'enfermement du désir suite à la perte de sens occasionnée par une distorsion entre les valeurs de l'individu, d'une part, et le contexte concret de ses comportements et relations, d'autre part.**

A ce stade de notre enquête, le problème prend ainsi la forme d'une pyramide, ou d'une pièce montée... ! Il revêt une substance concrète, situable dans l'espace et le temps, en ce qu'il se manifeste au travers d'embûches bien réelles. Mais il relève aussi, et plus subtilement, de formulations globalisantes, de perceptions au cadrage partiel, de croyances interprétatives, qui nous laissaient penser que le problème avait une double existence, extérieure et intérieure au client ; qu'il naissait à la rencontre du réel et de représentations spécifiques. Au-delà encore, nous avons subodoré que les problèmes du client comprenaient une part plus émotionnelle, renvoyant à un désir de reconnaissance insatisfait ; reconnaissance de valeurs, d'une identité en porte-à-faux avec la réalité vécue. Par analogie avec l'échelle de Bateson, nous pourrions attribuer différents étages aux problèmes tels qu'appréhendés par le coaching : celui de l'environnement concret, à savoir : du symptôme ; celui des perceptions et des comportements ; enfin, celui du sens et des valeurs, renvoyant à l'identité de la personne, c'est-à-dire, au bout du compte, comme nous l'avons vu : à son désir. Car fondamentalement, s'il y a coaching, c'est-à-dire action d'accompagnement, engagement à avancer, à travailler en vue d'un changement, c'est qu'il y a désir de changer et d'avancer. De ce point de vue, le démarrage d'un coaching peut être envisagé comme la première étape du client vers une réorientation à terme de son désir, à savoir hors des problèmes rencontrés et ressassés.

2. « Quand le problème, c'est la solution »⁶ (P. Watzlawick).

2.1 Notre tendance spontanée à chercher des solutions globales (des « ultrasolutions »).

2.1.1 Tout problème appelle sa solution (fantasmagique).

Par sa pratique, le coaching interroge la notion de « solution » autant qu'il le fait de celle de « problème ». Parce qu'il n'offre ni conseil direct, ni solution « clef en main », parce qu'il repose sur un questionnement permanent du client, censé conduire celui-ci, par lui-même, à une nouvelle approche des problèmes qu'il rencontre et formalise comme tels, le coaching nous perturbe parce qu'il rompt avec la conception classique que nous nous faisons d'une solution, c'est-à-dire d'une réponse apte à faire disparaître la cause de nos difficultés. En cela, le coaching ne se contente pas de proposer une approche spécifique des problèmes que nous pouvons rencontrer : il conduit à un nouveau regard sur ce que nous appelons couramment « problèmes » et « solutions ».

Mais de quelles « solutions » s'agit-il au juste ? En premier lieu, celles auquel est confronté le coach à travers le discours du client, parce que formulées par celui-ci en tant qu'initiatives déjà plus ou moins mises en œuvre en vue de résoudre ses difficultés, ou bien envisagées spontanément par lui en tant que « réponses logiques » à la cause supputée de ses problèmes. Ainsi que le fait remarquer Paul Watzlawick dans plusieurs de ses ouvrages, ce qu'on entend ordinairement par « solution », bien souvent, ne relève pas d'une façon efficace de résoudre les problèmes, mais plutôt (et paradoxalement) de les enraciner, de les faire durer, voire : de les créer ex nihilo. Comme nous allons le voir, les solutions telles que les comprend le sens commun, dès lors qu'elles s'attachent à des problèmes complexes, deviennent littéralement partie prenante de ces problèmes.

Le rôle du coach est donc de les accueillir à ce titre, c'est-à-dire en tant que strates à part entière des difficultés vécues et perçues par le client ; il revient ainsi au coach de questionner celui-ci autant sur les solutions qu'il aura déjà tenté de mettre en œuvre, que sur les problèmes eux-mêmes qu'elles étaient censées résoudre. D'ailleurs, il arrive fréquemment que le coach n'ait pas à questionner *particulièrement* le client sur ces solutions ; tant il est vrai que tout problème appelle, au moins de manière fantasmagique, sa propre résolution ; exposer un problème conduisant presque inévitablement à envisager (et parfois simplement fantasmer) des solutions. Des solutions, déjà tentées ou envisagées, gravitent quasi certainement autour d'un problème, ne serait-ce que du fait que la personne

⁶ « Plus de la même chose ou : quand le problème, c'est la solution » (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975, chap.3).

en aura rêvé la disparition pure et simple. Il arrive même que la solution précède le problème, qu'elle en soit la cause logique : « il faudrait que je change de service, parce que je n'arrive plus à travailler avec mon chef ; et rompre toute relation avec mon chef est la seule solution envisageable pour affronter le problème que j'ai de travailler avec lui », déclare ainsi André lors de sa première séance de coaching. La solution a d'ores et déjà entériné la rupture.

Dans la vie quotidienne, dans le monde du travail, il arrive ainsi fréquemment que des solutions soient émises avant même que les problèmes correspondants ne soient clairement établis ; de la sorte, nombreuses sont les décisions, petites ou grandes, qui sont prises alors même que la difficulté concrète à lever n'a pas été définie, analysée, étudiée, partagée. Or, de même que la notion de « problème », celle de solution se révèle beaucoup plus complexe à définir que ce que le prétendrait le sens commun. Car qu'entend-t-on, au juste, par « résoudre un problème » ? Un problème serait-il d'ailleurs un problème si une solution pour y répondre tombait sous le sens, advenait facilement, sans effort ? L'idée même de problème, c'est-à-dire de difficulté résistante et répétitive, ne rend-t-elle pas problématique l'hypothèse qu'une solution simple puisse être mise en œuvre ? Plus fondamentalement : quel sens peut revêtir la notion de solution aux yeux du coach ?

Résoudre un problème, ce serait trouver une façon de le faire disparaître. Du moins c'est la manière la plus spontanée, la plus « naturelle », d'appréhender ce que serait une solution. On a vu que le problème apparaissait d'abord comme un obstacle, une résistance de la réalité à l'action du sujet : la solution résiderait logiquement dans la suppression pure et simple de cet obstacle. Or, une façon classique et spontanée de procéder, consiste à identifier les causes du problème en question afin, en agissant sur elles, d'aboutir à la disparition de leurs conséquences néfastes. Philippe Bigot relève que, dans ce type de démarche, « la conviction implicite est que le problème exprimé par la personne possède une base objectivement réelle. [...] Les solutions sont pensées comme autant de réponses au problème, envisagées comme le versant positif d'un autre versant, négatif, exprimé par le problème. Dans cette perspective, problème et solution sont connectés. » (Bigot, 2014, p. 150) Chercher la solution revient alors à travailler sur la nature même du problème, à en déchiffrer les tenants et les aboutissants, l'arbre des causes si l'on y met du raffinement.

Cette recherche de la racine du problème repose sur un modèle de causalité linéaire, où il n'y aurait qu'à agir sur la cause première, unique, de la situation problématique, pour la résoudre de fait. La pensée linéaire consiste à appréhender les événements du réel comme la conséquence de chaînes simples de causes et d'effets ; cette simplicité pouvant s'identifier à deux paramètres fondamentaux : le faible nombre de facteurs impliqués (la remontée des effets aux causes se prétend facile et rapide) ; leur absence d'interactions et de rétroactions, c'est-à-dire que chaque facteur a une cause et une conséquence uniques, sans effet de « boucle » ni de « retour ». Une telle appréhension de la réalité présente une vertu qui en fait son succès : sa facilité apparente et, partant, le sentiment de puissance

qu'elle confère à celui qui, armé d'une telle lecture des faits, se conforte dans une solution aussi simple et évidente qu'elle peut être aisément partagée par quiconque. Elle présente un grave défaut, qui est le revers de sa séduction : sa simplicité intrinsèque.

2.1.2 L'*ultrasolution* de Watzlawick, ou les dérives du raisonnement linéaire.

Nous avons vu dans la première partie que les problèmes appréhendés en coaching se révélaient pour le moins complexes, à savoir constitués d'enchevêtrements de paramètres tenant, pour les uns, de la réalité extérieure, pour les autres des représentations mêmes de la personne. Ce qui rend une telle démarche linéaire pour le moins aléatoire et réductrice : le caractère éminemment complexe des problèmes humains, faits de couches emboîtées, de paramètres hétérogènes et imbriqués, de causalités récursives, est tout simplement nié dans cette approche. Le risque d'échec est lié à une lecture simpliste et erronée des caractéristiques de la situation bloquante.

Ce d'autant plus que cette aspiration à rechercher la cause première et fondamentale des difficultés rencontrés débouche fréquemment et, pourrait-on dit, logiquement, sur celle d'une solution globale, qui résoudrait d'un coup tous les inconvénients d'une situation donnée ; c'est l'*ultrasolution* que pourfend Paul Watzlawick (Watzlawick, 1988, p. 7). « Ce sont des solutions qui se débarrassent non seulement du problème, mais aussi de tout le reste » ; à savoir : l'ensemble du système. » A cause unique, solution unique, c'est-à-dire : définitive. Telle est la « supercherie » sous-jacente à la démarche. En fait, avec l'*ultrasolution*, on passe implicitement d'une logique linéaire à une logique dichotomique, c'est-à-dire à une pensée du « tout ou rien », qui reviendrait à définir mentalement un espace donné (celui auquel doit s'appliquer l'opération escomptée) dont l'ensemble des composantes seraient comme « délivrées », « purgées », de toute difficulté suite à la mise en œuvre de la solution proposée. Les solutions globales laissent toujours entendre qu'elles ne résoudront pas seulement une catégorie de problème, mais tous les problèmes rencontrés dans le périmètre de leur application ; qu'elles déboucheront donc peu ou prou sur un état d'équilibre, voire d'harmonie générale, délivré des tensions et contradictions du réel (c'est-à-dire de sa complexité). Elles relèvent en fait d'un raisonnement circulaire que tend à masquer l'apparente rationalité linéaire qui les a fait émerger : de réponse à un problème spécifique en tant qu'elles sont censées agir sur sa cause première, elles deviennent prétexte à résoudre tous les problèmes qui se posent dans l'espace de leur mise en œuvre. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple dans le monde du travail, de ces logiciels qui, à l'origine, renvoient à un besoin (théorique) particulier, et finissent par devenir l'outil incontournable de tout un département...

Le caractère apparemment logique, évident, du raisonnement linéaire cache bien souvent une vision fantasmagorique du monde, qui en fait le succès dans tous les domaines ; car ces solutions procèdent, en un certain sens, d'une pensée utopique, dans leur aspiration à

instaurer (ou restaurer) un ordre, garantir une stabilité qui serait soustraite à la corruption et au changement ; échapperait par conséquent aux contradictions qui caractérisent tout système complexe (et tout système humain l'est). Se débarrasser de « tout le reste », comme le dit Paul Watzlawick, c'est se débarrasser du système dans son ensemble, et non seulement de ses difficultés. « Le syndrome d'utopie relève de la poursuite d'un bonheur total et de la volonté d'atteindre des buts irréalistes et absolus tels la connaissance de soi, la réalisation de soi, la paix et la sérénité totales, l'unité de la personne une fois toutes... », écrit Françoise Kourilsky (Kourilsky, 2014, p. 60). La solution devient donc la projection d'un désir forcément irréaliste : « Ce sont précisément ces demandes et ces attentes utopistes impossibles à satisfaire qui fabriquent une bonne part des maladies psychiques iatrogènes. [...] L'échec et le désespoir sont assurés si l'on s'acharne à atteindre des objectifs inaccessibles. », écrit encore Françoise Kourilsky (p. 60).

Proches de l'utopie, ces solutions le sont tout autant du mythe, dès lors qu'en visant la disparition globale et simultanée des problèmes rencontrés, elles véhiculent une aspiration implicite à une intemporalité bienheureuse. Ainsi, les « solutions globales » se rencontrent-elles à tous niveaux : individuel, où tel changement présumé radical, de voie professionnelle, de situation matrimoniale, de localisation géographique, est censé transformer aux yeux du sujet l'ensemble de son existence et régler définitivement les difficultés et les doutes qui la traversent, et donc lui permettre d'aboutir à une sorte « d'âge d'or » personnel ; mais aussi à l'échelle collective, par exemple au sein d'une entreprise où d'une réorganisation, d'une fusion d'équipe, d'un « teambuilding » généralisé, on attend la pacification des conflits et la cessation immédiate des tensions ; voire politique, et l'histoire en est malheureusement prodigue.

Dans *Mythes et mythologies politiques*, Raoul Girardet montrait comment ce mythe de l'âge d'or pouvait nourrir l'imaginaire politique à travers les âges : « Opposé à l'image d'un présent senti et décrit comme un moment de tristesse et de déchéance, se dresse l'absolu d'un passé de plénitude et de lumières. Aboutissement quasi inévitable, cristallisant autour d'elle tous les élans, toutes les puissances du rêve, la représentation du « temps d'avant » est devenue mythe. Et mythe au sens le plus complet du terme : à la fois fiction, système d'explication et message mobilisateur ». (Girardet, 1986, p. 98) Cet âge d'or est, de la sorte, moins une référence à une période précise, qu'un appel à un temps immémorial, soustrait à la fuite du temps et au relativisme historique ; il relève bien « de la non-histoire. Le temps de référence n'est plus lié alors à une quelconque périodisation ; il échappe à la chronologie. [...] La vision de l'Âge d'or se confond irréductiblement avec celle d'un temps non daté, non mesurable, non comptabilisable... » (p. 99). En fin de compte, retrouver l'Âge d'or, ou le construire, c'est aspirer au dépassement du changement, à un bonheur immuable.

L'Âge d'or figure toujours, en un certain sens, et quoique de manière très implicite et dégradée, voire inconsciente, en arrière-plan de toute *ultrasolution*. Aussi, à travers cette référence à un classique de la science politique, il s'agit de montrer en quoi le coach, au

travers des solutions déjà expérimentées, mises en œuvre ou, simplement, « fantasmées » par le client, se trouve confronté, non pas à un mode de pensée qui serait spécifique, mais, tout simplement, à une forme « spontanée » de la pensée humaine, caractérisée par une intrication entre verni logique (au travers de ce que nous avons appelé la pensée linéaire) et aspiration fantasmée à une situation soustraite aux contingences de l'incertitude et du temps. Sans doute le coach retrouve-t-il ainsi, au travers de chaque coaching, de chaque problème et de chaque solution évoqués, un fonctionnement psychique partagé par l'humanité et dont la psychanalyse a montré qu'il procédait d'une tentative permanente de gestion de nos angoisses archaïques vis-à-vis du changement, du temps, et du désordre.

2.1.3 Les *ultrasolutions* : parties intégrantes des problèmes qu'elles sont censées résoudre.

Le moindre des paradoxes des solutions globales n'est pas qu'elles aboutissent, en fait, à la persistance des problèmes qu'elles prétendent supprimer ; voire à leur renforcement, ne serait-ce qu'en raison de l'aveuglement dont elles s'accompagnent. Qui, dans le monde du travail, n'a pas été témoin de réorganisations censées régler toutes les difficultés ambiantes et qui ne débouchaient, en fin de compte, qu'à leur répétition et à l'épuisement des acteurs concernés ? De ce fait, le destin de ces solutions est d'aboutir à la déception et à la démotivation des parties prenantes ; au sentiment du « tout ça pour ça ». On retrouve ce mode de pensée avec les « solutions miracles » dont chacun de nous, à tel ou tel moment de sa vie personnelle, a pu être friand.

Ainsi d'Antoine, un jeune homme hésitant sur la voie à suivre en termes d'orientation professionnelle et pour qui le voyage d'un an projeté en Australie apparaît en un premier temps comme ce qui pourra répondre à toutes ses interrogations, sans qu'il puisse d'ailleurs l'argumenter réellement. Pourtant, les préparatifs sont en cours, les billets d'avions seront achetés d'ici peu. Mais Antoine entreprendrait-il un coaching s'il était si certain de sa solution ? En Australie, nouvelle terre promise, tout ira bien, le désir trouvera naturellement sa direction ; les doutes actuels, liés à des aspirations non clarifiées, seront levés automatiquement. On retrouve bien là le cheminement mental qui conduit à tracer un espace « béni », voué à la sérénité et à la cohérence totale ; séparé du chaos marquant le monde profane environnant. Quelques séances de coaching plus tard, et des objectifs précis et concrets à la clef, le voyage en Australie est oublié.

Les *ultrasolutions* se présentent cependant souvent sous une forme « dégradée », c'est-à-dire qu'elles dissimulent leur prétention à une situation définitive, derrière une concession à la répétition, c'est-à-dire au fait que rien n'est acquis pour toujours et qu'il faudra recommencer. Sauf que recommencer, c'est persister, c'est-à-dire garantir une certaine immuabilité à travers un changement apparent. Ainsi de ce type de solution que Paul Watzlawick intitule « plus de la même chose » et qui méconnaît le fait que « deux fois plus n'est pas nécessairement deux fois mieux » (Watzlawick, 1988). « Quoi de plus logique, en

apparence, que de penser qu'une solution, une fois qu'on l'a trouvée et constamment appliquée avec succès, doit pouvoir régler des problèmes de plus en plus vastes ? » Cette démarche revient à confondre bel et bien quantité et qualité. Ce que méconnaît la logique du « toujours plus », c'est l'existence de seuils qui caractérisent la plupart des systèmes complexes. A compter d'une certaine grandeur, le système est conduit en effet à se comporter d'une manière totalement différente. L'éclatement des bulles spéculatives est un exemple classique : il y a toujours un cours au-delà duquel la confiance collective sur laquelle s'appuyait l'envolée des cours, subitement s'effondre ; la conséquence étant naturellement la chute des valeurs financières correspondantes. Ces solutions « expansives » sont si conformes au sens commun, au « bon sens », qu'elles sont souvent spontanément évoquées face à un problème donné. La solution expansionniste est donc la version « dynamique » de la solution globale : une solution globale qui continuerait à s'appliquer en une surenchère indéfinie ; que l'on peut donc pousser à bout sans vergogne et sans prise en compte des rétroactions de l'environnement.

Mais « plus de la même chose » peut être, de manière encore plus fréquente : « toujours la même chose ». Qui n'a entendu dire, ou déclaré lui-même, que telle solution avait toujours fait ses preuves et qu'elle était la seule envisageable à ce titre ? Ce type de réponse aux problèmes rencontrés apparaît de la sorte à la fois « globale » dans l'espace (en ce qu'elle prétend s'appliquer à une grande diversité de problèmes rencontrés, voire à tous) et dans le temps (parce qu'elle n'est pas supposée s'adapter à une modification des paramètres du problème). « Une des certitudes les plus limitantes est de croire qu'un problème n'a qu'une seule solution possible. Une autre certitude, bien répandue, est de croire que, lorsqu'une solution s'est avérée efficace, elle doit l'être dans tous les cas », écrit Françoise Kourilsky (Kourilsky, 2014, p. 61). De manière plus radicale, comme le rappelle Paul Watzlawick, « « il suffit d'insister » est l'une des recettes les plus assurément désastreuses mises au point sur notre planète sur des centaines de millions d'années. Elle a conduit des espèces entières à l'extinction. » (Watzlawick, 1983, p. 27).

L'un des pièges de ces « solutions » est qu'à force d'insister, leur auteur rend de plus en plus coûteux un changement de démarche ; qu'il a donc un intérêt, à ses yeux objectifs, à prolonger toujours davantage l'action en cours, aboutissant à un cercle vicieux sous couvert de rationalité. Comme l'entend Watzlawick, cette persévérance dans l'usage des mêmes solutions fait fi des mutations permanentes de nos environnements, physiques et humains. Elle relève là encore du fantasme d'un univers où le temps ne s'écoulerait plus, et, peut-être, d'un phénomène plus fondamental encore, celui d'une forme de déni pur et simple des problèmes constatés, c'est-à-dire du principe de réalité lui-même ; car, au bout du compte, quelle meilleure façon de résoudre une difficulté que de faire comme si, soudain, elle n'existait pas ? Il y a une proximité troublante entre le souhait de tout résoudre à jamais, et celui de fuir le caractère forcément relatif et toujours partiel des solutions susceptibles d'être mises en œuvre... Une nouvelle fois, citons Paul Watzlawick (Watzlawick, Weakland et

Fish, 1975, pp. 59-60) : « nos travaux nous ont montré que le déni des problèmes indéniables (qui peuvent être tout à fait conscients) a des effets interpersonnels généralement plus sérieux et plus spectaculaires que ceux que l'on serait en droit d'attribuer au déni comme mécanismes de défense intrapsychique[...]. »

Le déni, dans cette perspective, n'est-il pas la forme ultime des *ultrasolutions* ? Ne répond-t-il pas, mieux que toute autre approche, à cette aspiration au règlement définitif et intégral de nos difficultés ? Ne renvoie-t-il pas à ce désir sourd d'un espace harmonieux, préservé de la corruption du temps et de la nécessité d'évoluer, comme nous l'avons évoqué plus haut ? N'y a-t-il pas une part de déni, dans chacune des tentatives de règlement définitif de nos problèmes ? En conséquence de quoi, peut-être le déni est-il toujours plus ou moins présent dans la demande initiale du client, au démarrage d'un coaching. Sans doute advient-il plus généralement en tant que « solution par défaut » dans toute démarche de changement. En cela, l'*ultrasolution* précède toujours peu ou prou le problème, du moins sa formulation claire et précise par le sujet. Et si la demande du client se révèle souvent si imprécise et ambiguë, c'est qu'elle relève en partie, de cette aspiration à se « débarrasser mentalement » des problèmes de fond qui l'occupent. Le coaching intervient alors, comme un moyen de mettre un terme à cette part essentielle du problème qu'est sa solution (sa pseudo-solution). Et à réveiller le problème pour de bon.

2.2 Notre amour des solutions « symétriques ».

2.2.1 La solution conçue comme symétrie inversée du problème.

Une deuxième famille de « solutions problématiques » (c'est-à-dire considérées de fait comme inopérantes) relève d'une pensée non plus dichotomique, mais que l'on pourrait appeler « symétrique ». La démarche mentale sous-jacente consiste alors à procéder par oppositions, la solution apparaissant comme l'exact contraire de la difficulté rencontrée, c'est-à-dire comme une stricte inversion des données du problème. Les décisions prises, tant au niveau des organisations que des Etats, sont truffées de raisonnements de ce type, dont le caractère logique apparent s'avère simple et rassurant pour ses initiateurs. Ainsi (pour prendre un exemple historique célèbre et dramatique par ses conséquences militaires) de la Ligne Maginot, édifiée dans l'entre-deux-guerres par l'armée française pour contrer une éventuelle attaque allemande : la suite de fortifications et casemates qu'elle constituait n'était-elle pas le contraire logique (et bel et bien matériel) d'une possible invasion des frontières du nord-est ? L'histoire a évidemment prouvé que la solution symétrique n'avait pris en compte ni le rôle prépondérant de l'aviation, ni la capacité de l'ennemi à franchir la zone des Ardennes, réputées sûres et de ce fait en partie exclues du dispositif. Cet exemple historique montre bien à quel point la symétrie rassurante de ce type de solution, conduit, comme la démarche globalisante examinée plus haut, à simplifier outrageusement les

données du réel – et à conformer l’adversaire potentiel à ses fantasmes de simplicité inversée.

L’interdiction pure et simple d’un phénomène pourrait être conçue comme une version abrupte de ce type de pensée, puisqu’elle oppose à un problème sa disparition forcée comme seule solution possible. Or, comme on peut le constater, bon nombre de solutions fondées sur ce type de démarches sont vouées là encore à l’échec ou, tout au moins, à une déception quant aux conséquences constatées. L’exemple classique est celui de la prohibition aux Etats-Unis dans les années 20⁷. L’interdiction de la consommation d’alcool était censée faire disparaître celle-ci, en tous les cas la réduire fortement et, in fine, bénéficier à la santé publique. On sait ce qu’il en est advenu : une explosion des alcools de contrebande, souvent de qualité médiocre et en fin de compte très dangereux pour la santé ; ainsi qu’un développement concomitant de la criminalité. Les résultats furent donc à l’exact opposé des buts recherchés.

La solution symétrique ne prévoit pas, en effet, d’adaptation du système à la mise en œuvre des actions envisagées ; en divisant le monde en deux parties, elle présuppose qu’il n’y a pas d’issue pour une évolution, et finit par convaincre ses initiateurs qu’en supprimant l’une de ces deux parties, le problème sera résolu. « Il y a quelque chose de fondamentalement faux dans le fait de croire que le contraire du mauvais doit nécessairement être bon – et non pas seulement parce que le bien n’est pas encore assez bien, ou parce que le mal n’a pas encore été totalement éliminé », écrit à ce sujet Paul Watzlawick (Watzlawick, 1988, pp 37-38). En fin de compte, au même titre que les solutions globales, les solutions symétriques relèvent d’une conception statique du temps.

2.2.2 Les conséquences des solutions symétriques : « éternel retour » et vision manichéenne du monde.

Ainsi, l’une des conséquences fréquentes de ces initiatives sur la durée est ce qu’on pourrait appeler le syndrome de « l’éternel retour » cyclique des mêmes options contraires, que certaines entreprises connaissent bien. Par exemple, une organisation décentralisée succédera à une organisation centralisée, jugée trop contraignante ; à laquelle succédera ensuite une organisation centralisée, en raison du manque de contrôle de la précédente. A nouveau, les mêmes problèmes seront constatés, les mêmes conclusions tirées, les mêmes solutions envisagées. D’où cette impression qu’on peut avoir, dans les organisations qui y procèdent, d’un mélange paradoxal d’agitation et d’immobilisme. Les solutions symétriques illustrent ainsi cette imbrication paradoxale, relevée par Paul Watzlawick (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975), entre permanence et changement. Dans cette optique, les solutions successives apparaissent bien moins comme des issues effectives aux difficultés

⁷ Cas évoqué dans *Changements* (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975)

constatées, que comme des éléments constitutifs des problèmes en cours. La vision binaire interdit en effet de s'attarder sur les nuances, les détails dont on sait que le diable s'y cache ; à tout le moins : sur les facteurs décisifs d'un vrai changement, c'est-à-dire d'une transformation qui ne soit pas seulement la nouvelle étape d'un cycle répétitif, mais une modification irréversible d'un système.

Cette tendance à ordonner notre environnement par oppositions symétriques inversées, conduit également à chercher la solution d'un problème dans une explication manichéenne du monde. Là encore, une telle démarche nimbe de rationalité apparente des comportements profondément irrationnels, dès lors qu'ils relèvent de réactions émotionnelles branchées sur la peur ou la colère. La conséquence des solutions symétriques, est qu'elles aboutissent à des jeux à somme nulle, c'est-à-dire où le gain de l'une des parties correspond à une perte équivalente pour l'autre. On sait les ravages que produisent ces types de jeux à tous les niveaux : rivalités interpersonnelles, conflits entre services en entreprises, voire affrontements entre Etats. La solution devient mécaniquement la défaite d'un autrui, quel qu'il soit, dès lors qu'il représente la face inversée de nos propres intérêts (et de nos propres affects). De là à ambitionner la destruction du rival supposé, il n'y a qu'un pas que des régimes totalitaires ont aisément franchi.

La version statique d'un tel jeu à somme nulle est la situation qu'on pourrait nommer la « guerre de tranchées », et que les organisations connaissent bien, là encore : ainsi de deux services qui, plutôt que de faire converger leurs actions, s'escriment à faire le contraire l'un de l'autre, de façon à marquer leur territoire respectif, et pénaliser autant que possible l'adversaire. Ce type de conflit répétitif se retrouve de la famille aux relations internationales. Il est caractérisé par le fait que la solution de chaque camp étant symétrique à celle de l'autre, la situation conflictuelle s'auto-entretient. La solution envisagée par chaque camp ne fait qu'alimenter le conflit, à tel point que la solution finit par devenir le cœur du problème.

2.2.3 Une logique du bouc émissaire.

La logique du bouc émissaire pourrait apparaître comme une synthèse de nos *ultrasolutions* globalisantes, et de nos solutions symétriques. C'est le « moyen pervers », selon René Girard⁸, qu'a trouvé l'humanité pour sortir de la rivalité mimétique qui, à ses yeux, structure le désir humain. En expulsant un fautif unique, le groupe se réconcilie en effet avec lui-même en mettant un terme aux surenchères violentes qui le menaçaient. La situation initiale, marquée par la rivalité mimétique généralisée, relève bien d'une vision binaire systématique, dans laquelle chaque individu serait positionné comme l'adversaire potentiel de chacun de ses semblables. La charge conflictuelle est alors à son comble ; c'est comme si

⁸ René Girard, *le Bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982.

chacun ne pouvait concevoir sa relation aux autres qu'au travers d'un dédoublement menaçant. L'expulsion du bouc émissaire qui s'ensuit, en tant que solution « désespérée », est le type même de l'*ultrasolution* : celle qui prétend débarrasser à jamais le groupe du problème qui le hantait. Que les phénomènes de boucs émissaires ne cessent de hanter la vie des collectifs humains est une nouvelle preuve du caractère illusoire des solutions globales. On voit quoi qu'il en soit à quel point ce type de phénomène s'inscrit pleinement comme point d'aboutissement de la pensée symétrique : peut-être s'agit-il d'ailleurs de la solution symétrique par excellence.

Qu'est-ce qui rassemble, alors, solutions globalisantes et symétriques, dès lors que la démarche du bouc émissaire laisse supposer leur parenté profonde ? En premier lieu, et nous avons pu le constater dans leurs différentes modalités : le fait qu'elles sont parties prenantes du problème lui-même. Bon nombre de réactions spontanées, de décisions paraissant relever du bon sens, ne font que figer les problèmes, les ancrer dans la durée, ou bien pire : les aggraver, en réunissant les conditions d'un affrontement, par exemple, ou d'une recherche de responsables patentés. Les solutions s'intègrent donc totalement dans l'agencement des problèmes évoqués par le client, au point d'en constituer une part fondamentale, comme le laissent entendre ces propos de Giorgio Nardone, représentant de Palo Alto et co-auteur avec Paul Watzlawick d'un ouvrage sur la thérapie brève⁹ : « le construit du contournement de la résistance au changement est mis en forme au moyen de stratagèmes de communication capables de rompre le cercle vicieux des *tentatives de solution* dysfonctionnelles opérées par le patient. Le construit de base se rapporte au fait que les problèmes cliniques sont maintenus et alimentés par ce que font les patients pour les résoudre ; par conséquent, l'objectif thérapeutique devient : remplacer ces *tentatives de solutions* dysfonctionnelles par des solutions fonctionnelles. »

La solution du client devient un axe clé d'intrusion du changement dans le complexe bloquant qui le fait tourner en rond. Peut-être pourrait-on même aller plus loin encore : estimer qu'il n'y a pas de différence avérée entre problèmes et solutions, à savoir que tout problème peut être interprété comme une tentative de solution, en tant que réponse trouvée par le client à une problématique qui lui serait antérieure ou, tout au moins, en tant que paramètre mobilisé par le sujet pour stabiliser une situation donnée, aussi pénible soit-elle¹⁰.

⁹ P. Watzlawick et G. Nardone (2000, pp. 121-122).

¹⁰ « Il est évident que bien que les symptômes semblent se produire automatiquement, en fait le patient fait quelque chose pour entretenir le symptôme. Par exemple, les dépressifs font quelque chose pour entretenir leur dépression. Il vaut mieux penser à la dépression comme quelque chose que quelqu'un fait, et non juste quelque chose qui se produit. Le thérapeute peut penser : « Comment le patient *fait*-il la dépression ? » Une fois que le mécanisme dont use le patient pour faire le problème est découvert, il peut être utilisé. » (Watzlawick et Nardone, 2000, p. 154).

Mais, plus fondamentalement, en quoi ces solutions sont-elles inopérantes, ou bien, condamnées à la répétition des mêmes problèmes ? Qu'est-ce que ces solutions manquent, en fin de compte, puisqu'elles n'aboutissent le plus souvent qu'à entretenir la difficulté ? C'est qu'elles relèvent l'une comme l'autre d'une vision binaire du monde : les premières, en expulsant hors de leur champ d'application tout ce qui ne relève pas d'un fantasme de solution définitive, censée régler toutes les difficultés constatées ; les secondes en ce qu'elles tracent une coupure au cœur de toute représentation, pour mieux y opposer terme à terme les éléments du problème d'une part, et les éléments de la solution d'autre part, ces derniers n'étant que la figure inversée des premiers. Cette binarité, nous l'avons vu, derrière son apparente rationalité, recouvre fréquemment des logiques fantasmatiques ; pour le dire autrement, elles relèvent de ce que Lacan appelait l'Imaginaire.

2.3 A la recherche du tiers exclu (de nos solutions).

2.3.1 Une interprétation des pseudo-solutions comme projection de la dimension « imaginaire » de notre psychisme.

Pour Lacan, l'Imaginaire serait l'une des trois grandes instances de structuration du psychisme humain, avec ce qu'il nomme le Réel et le Symbolique. L'Imaginaire se construit, selon lui, lors du « stade du miroir » : une période, à l'âge de 6 à 18 mois environ, où l'enfant est capable de reconnaître son reflet dans une glace, c'est-à-dire de s'identifier en tant qu'image, et non seulement en tant que « nom » prononcé par ses parents. Le stade du miroir est le moment crucial où s'instaure, pour chaque humain, le rapport à l'image, c'est-à-dire à la sienne propre ainsi qu'à celles des autres, rivaux potentiels et menaçants ; « l'époque où l'enfant observe et imite tel autre enfant, déployant alors toute la gamme des possibilités imaginaires : séductions regards, agressions, dominations, attitudes de prestance et d'intimidation... L'enfant intègre sa maturation nerveuse et commence à se situer socialement en se comparant à l'autre, sorte de double et de pair. [...] Le stade du miroir est « formateur de la fonction du Je », par l'entrée dans l'Imaginaire. » (David, 1994, p 36). A compter de cet instant, le sujet se constitue dans une fiction, dans un reflet, ou plutôt : dans la somme des images de lui-même dont il fera son Moi Idéal, et auquel il n'aura de cesse de vouloir s'identifier, en conflit avec les reflets des autres, concurrents toujours possibles.

On peut dire ainsi qu'en tant qu'instance structurante de notre subjectivité, l'Imaginaire innerve profondément notre tendance à établir des relations spéculaires, à nous projeter sans cesse dans des rapports de symétrie et d'opposition, à nous chercher dans le miroir de l'autre, à construire notre perception du monde sous forme de reflets multiples. C'est par l'Imaginaire que nous soutenons notre propre image ; et c'est en démultipliant les identifications et les oppositions que nous satisfaisons notre Imaginaire ; lequel se caractérise donc à la fois par sa logique binaire et projective, sous toutes ses formes

possibles (ressemblance, symétrie, opposition, inversions...); mais également par sa proximité constitutive avec des sentiments d'envie, de jalousie et de rivalité, remontant à nos premières années.

Les pseudo-solutions, que nous venons d'évoquer, nous paraissent si naturelles parce qu'elles entrent en résonance avec cette dimension imaginaire de notre psychisme, et semblent répondre merveilleusement à ses attentes pour le moins radicales et simplificatrices... Mais – et c'est là le plus important – leur logique binaire s'établit nécessairement par l'expulsion d'un tiers : avec la solution globalisante, celui-ci se trouve expulsé vers l'extérieur, disparaissant dans le caractère global de la solution envisagée ; et avec la solution symétrique, la possibilité d'un moyen terme est évincée dans la symétrie même, dans la mise en regard des deux parties inversées qui vont structurer le problème et la solution, rendant inévitables les jeux à somme nulle et les cercles vicieux.

Quel est alors ce tiers ? Que recouvre-t-il au juste ? Il s'agit de la place même du Symbolique, constitutive de notre désir, c'est-à-dire la part du manque, de ce qui échappe toujours à notre vision totalisante, ce vide paradoxal qui nourrit notre aspiration au changement. « Après tout, le tiers exclu, le tertium, semble bien exister. Mais il vit sans doute en solitaire, à l'ombre du sens commun, pour lequel le monde est soigneusement et efficacement partagé en contraires irréconciliables », écrit si justement Paul Watzlawick (Watzlawick, 1988, p. 46). C'est que ce tiers ne va pas de soi, tant il nous impose une prise de distance difficile, exigeante, vis-à-vis de nos représentations spontanées, de nos fantasmes de résolution immédiate. Plus fondamentalement, il nous oblige à accorder une certaine place à notre précarité, à notre finitude, au fait que nous sommes structurés par un manque et que nous ne pouvons pas tout contrôler ; car ce que nous font envisager nos *ultrasolutions* et solutions symétriques, c'est la maîtrise des choses, indépendamment des aléas de notre désir et de notre inconscient, indépendamment de la complexité du monde.

Les logiques binaires pourraient donc être symptomatiques, en un certain sens, d'une « hypertrophie » de l'instance imaginaire de notre psychisme, concomitante à un affaiblissement de cette instance symbolique qui structure tout autant celui-ci, et sans laquelle nous ne ferions que nous noyer dans les mirages et les faux semblants. C'est en effet le Symbolique, toujours selon Lacan, qui permet d'instaurer une distance salutaire entre le Sujet et ses projections mentales, par la reconnaissance d'instances tierces de médiation. Le Symbolique nous permet de nous détacher de nos images, quand bien même celles-ci continuent d'innover nos représentations. Mais pour cela, nous devons reconnaître notre insertion dans un espace qui nous échappe toujours pour une part, dès lors que nous dépendons de lui.

2.3.2 Le « Symbolique », ou le lieu du désir.

L'une des plus fameuses assertions de Paul Watzlawick, est que « nous ne pouvons pas ne pas communiquer »¹¹ ; à savoir, qu'en tant qu'êtres humains, nous sommes immergés en permanence dans la communication (c'est-à-dire l'échange de signes, autrement dit : le Symbolique). Cela signifie que toute action ou parole humaine ne peut se limiter à son contenu, et vaut également par ce qu'elle exprime en soi ; en d'autres termes : il y a toujours quelque chose qui nous échappe, qui communique malgré nous, de nos faits et gestes ; il y a toujours de ce que nous faisons et disons quelque chose que nous ne maîtrisons pas. Cela parce que nous sommes des êtres symboliques ; structurés, comme le rappelle Lacan, par le fait que tout enfant prend d'abord conscience de lui-même par son nom, par un simple signifiant, donc, et qu'il ne s'identifie à lui-même qu'au travers de ce système symbolique par excellence qu'est le langage. Cette conscience de soi n'advient qu'à l'intérieur d'un système langagier préexistant. Pour le dire autrement : « je suis humain » signifie qu'entre mon identité et moi, il y a toujours autre chose, c'est-à-dire mon inscription dans le champ du Symbolique. Cette distance est une caractéristique fondamentale de l'ordre symbolique par lequel nous sommes constitués en tant que sujets : elle est ce qui sépare tout signe de l'objet qu'il désigne. Comme le rappelle M. David, « le symbole emporte avec lui sa part de doublure et de vraie corrélation à la dimension de perte, d'absence voire de mortification. » (M. David, 1994, p.99). Dès lors (comme le précise Lacan) que la première prise de conscience de Soi émerge avec son propre nom (avec le fait d'être nommé en tant qu'enfant par ses parents), c'est-à-dire avec le signifiant qui nous désigne, cette distance à soi qui passe par le signe est primordiale dans la constitution du sujet, et concomitante à son entrée dans l'ordre symbolique.

Pour le dire simplement : être un humain, c'est d'abord être un nom, et par conséquent : une distance par rapport à soi-même, et donc une ouverture à la nouveauté et au changement. Cette distance est ce tiers qui échappe toujours à notre perception première et qui vient déborder les solutions binaires que nous avons passées en revue, lesquelles ne laissent aucune place à la possibilité d'une solution innovante, apte à redéfinir les termes du problème. C'est elle qui nous permet de nous déprendre de nos représentations, de nos images, de nos fantasmes, de nos solutions hâtives. C'est elle qui nous permet d'entrer dans un univers de symboles, et donc de donner horizon (et vie) à notre désir, ainsi que le résume le psychanalyste D. Leader : « Nous naissons dans un univers de signes et, du point de vue psychanalytique, l'expérience de la perte en est une des conséquences principales [...] Et la perte crée le désir, l'aspiration à retrouver quelque chose que nous croyons avoir possédé autrefois. »¹².

¹¹ Watzlawick (1979).

¹² D. Leader (2011, pp.98-99).

Le Symbolique est ainsi tout à la fois l'espace du désir, mais également celui des signes et donc du sens. Là encore, évoquons Watzlawick pour qui nous avons affaire à « deux ordres de réalité bien distincts : l'une, que nous pourrions définir comme réalité de premier ordre, qui a à voir avec les propriétés physiques des objets de notre perception, et une autre, définissable comme réalité de second ordre, fondée sur l'attribution d'une signification et d'une valeur à ces objets ». ¹³ Or, comme nous l'avons vu précédemment, les problèmes humains relèvent au moins autant de la seconde réalité que de la première, dès lors que le sens accordé aux événements et au monde extérieur, de même que la façon dont le désir y circule, importent sans doute encore davantage que la stricte réalité matérielle des difficultés constatées. Si un problème a un sens, c'est-à-dire s'il est susceptible d'être formulé en tant que problème, si nous lui accordons donc de l'importance et s'il occupe nos pensées, c'est qu'il porte sur l'univers du sens, à savoir des significations que nous attribuons à notre environnement et à notre façon de nous y comporter.

Comme le rappelle Watzlawick : « Bien qu'il soit indubitablement vrai qu'en cas de dysfonctionnement particulièrement grave le trouble puisse finir par envahir la réalité de premier ordre d'une personne sous la forme de fantasmes, hallucinations, etc, nous constatons que l'immense majorité des problèmes humains n'implique que la réalité de second ordre. » ¹⁴ Alors que les solutions binaires traitent les problèmes comme des réalités de premier ordre (elles relèvent de causalités fonctionnant comme des réalités physiques, quand bien même des humains y sont impliqués), cette réalité de second ordre renvoie à la manière dont nos difficultés font écho à notre univers symbolique : à nos valeurs, croyances, à nos systèmes d'appartenance, à nos horizons d'action.

2.3.3 Le coaching en tant qu'entreprise de réactivation du Symbolique.

Que pouvons-nous en conclure en termes de coaching ? Que la démarche engagée par le coach, sous cet angle, vise à redonner sa part au Symbolique, au désir donc, dans un tissu de représentations (formulées par le discours du coaché) qui ne lui offrait plus guère de place. Nous avons vu, en première partie, que les problèmes du client apparaissaient au coach comme un enchevêtrement de représentations, depuis celles que le langage colporte au gré de ses formulations simplificatrices, jusqu'aux croyances dont le client n'a pas même conscience... Michel David écrit précisément que « l'Imaginaire, c'est tout ce qui dans l'espace subjectif (et intersubjectif) et dans la vie organique et corporelle foisonne, s'agglutine, avant de se fixer et naître véritablement dans le symbole, dans la vie symbolique » (David, 1994, p 34). Cette accumulation de représentations finit par saturer le discours du client et témoigne de ce que l'intégration des contenus imaginaires dans la vie

¹³ P. Watzlawick et G. Nardone (2000, p. 167).

¹⁴ P. Watzlawick et G. Nardone (2000, p. 167).

symbolique, ne semble pas aller de soi. Nous avons vu encore, plus haut, que tout problème renvoyait également, au-delà de ses représentations, à une demande non acceptée, c'est-à-dire à une défaillance dans les rapports symboliques du client et de son entourage.

Ces deux faces du problème ne sont pas contradictoires, mais complémentaires : elles renvoient à une distorsion entre ces deux dimensions de la psyché humaine que sont l'Imaginaire et le Symbolique¹⁵ ; une incapacité de la première à s'ancrer dans la seconde, du moins de façon satisfaisante aux yeux du client. Or, comme le souligne, là encore, D. Leader, le propre du Symbolique est de faire advenir un espace (un mode de représentation) différent, fondé sur la discontinuité et la prise de distance ; car parler d'un « tiers espace », comme nous l'avons fait, c'est, tout simplement, parler d'un autre espace, c'est-à-dire disponible pour autre chose (le changement, le désir...). Redonner voix à un tel espace ; rouvrir la place du Symbolique ; permettre à nouveau la circulation constructive du désir ; tels pourraient être les accomplissements d'un coaching réussi. Car ce que permet le questionnement propre au coaching, comme nous le verrons plus loin, c'est de conduire le client à déconstruire ses représentations encombrantes, à dénouer celles qui composent, au moins en partie, tant ses problèmes que ses solutions « prêtes à l'emploi ». Et demander à la personne ce qu'elle attend de telle ou telle solution envisagée, ce qu'elle estime pouvoir obtenir avec, peut suffire à introduire cette déprise par rapport à la vision binaire des choses et des événements que notre présumé bon sens nous conduit bien souvent à privilégier. Le questionnement que le coach réintroduit dans l'espace mental du client, d'une façon certes discrète et progressive, n'est-ce pas une part de ce tiers exclu qu'évoquait Watzlawick dans son analyse des « *ultrasolutions* » ? Cette distance minimale que génère une simple interrogation à l'adresse du coaché, et qui lui offre une première issue – certes purement formelle à ce stade – par rapport à son enfermement dans le couple problèmes et solutions ?

¹⁵ Ces deux instances ne sont pas complémentaires au sens où elles interagiraient de manière harmonieuse et spontanée, bien au contraire : c'est d'un « abîme entre le monde des images [...] et le monde des signes » qu'il faut bel et bien parler, comme le rappelle D. Leader (D. Leader, 2011, p. 109).

2^{ème} partie : espace du problème, problèmes d'espaces.

1. Sortir de l'espace saturé des problèmes : la constitution d'un nouvel espace mental.

1.1 Le tiers absent, ou l'espace paradoxal.

1.1.1 L'enjeu : la constitution d'un espace mental disponible au changement.

Le propre des systèmes de représentation binaires, nous l'avons constaté, est de conduire à un éternel retour des mêmes problématiques, et donc à une reproduction systématique des mêmes solutions, provoquant lassitude et démotivation ; et par conséquent : à un espace saturé, d'où toute issue semble exclue. Le blocage dont se plaint inmanquablement le coaché, ce sentiment de tourner en rond et de ne pas avancer, n'est que la traduction de la répétition effective des mêmes constats ; et cette répétition n'est elle-même que le symptôme, en fin de compte, d'un manque, celui d'un espace disponible (tant mentalement que physiquement, l'un étant lié à l'autre) pour « autre chose », c'est-à-dire pour quoi que ce soit de *nouveau*, qui puisse différer des situations présentes et passées vécues par la personne ; une place pour un *vrai* changement donc, qui rompe le cycle éternel des problèmes et des solutions.

En d'autres termes, l'expulsion de ce tiers, de cet espace potentiellement disponible, dont il a été question à plusieurs reprises dans la partie précédente, a abouti à une saturation de l'espace perceptif du client : littéralement, ce dernier n'est plus en mesure de voir cet ailleurs qui serait le lieu de la nouveauté et d'un développement (de ses capacités, de ses relations, de son désir en fin de compte). De là, nous pouvons en déduire que les problèmes évoqués par le coaché pourraient se réduire à une seule et même définition : **le constat d'un espace clos, dont une tierce partie a été exclue, expulsée, cette tierce partie étant assimilable à un espace disponible à la nouveauté et au changement, c'est-à-dire en fin de compte : à un espace offert au désir de la personne.** Ces représentations, effets de langage, croyances que le client ne cesse de formuler au coach (et que le coach interroge en tant que composantes, nous l'avons vu, des problèmes du client), ces solutions « simplificatrices » que le client évoque comme autant d'échecs à changer les choses, ou comme volonté fantasmatique à les résoudre une bonne fois pour toute (par disparition pure et simple, c'est-à-dire quasi magique, des difficultés rencontrées), ne sont que l'expression, certes détournée, d'une problématique « spatiale ».

Qu'en est-il alors, au juste, de ce tiers, expulsé par les problèmes et solutions du client, et que l'action du coaching l'inciterait à réintégrer dans sa pensée ? Comment donc ce tiers espace pourrait-il refaire surface ? C'est-à-dire : sous quelle forme, et au moyen de quoi ? Tel est l'objet des lignes qui vont suivre. Disons pour commencer qu'il s'agit d'un espace mental ; et qu'avant d'investir les espaces relationnels et sociaux du monde extérieur, le changement doit préalablement s'inscrire dans une étape préalable et fondamentale, celle qui va conduire à l'émergence d'un espace disponible au sein même du canevas de perceptions et de représentations du coaché. Un espace mental, avant qu'il ne soit question d'espaces réels et matériels, ceux que nous investissons et que nous habitons dans notre vie de tous les jours... Or, cet espace mental ne surgit pas d'un coup ; il résulte d'un patient travail, celui qui s'accomplit au creux même de la relation de coaching. Plus précisément, cette démarche présente différentes étapes, ne se constitue que par maturation progressive ; des étapes qui se succèdent mais également s'enchevêtrent, tant il est vrai qu'en matière de changement humain, (c'est une des leçons de Palo Alto parmi d'autres), l'on n'a jamais affaire à des phénomènes linéaires.

La première de ces étapes nécessaires à la constitution d'un espace mental disponible au changement, est ce que nous pourrions appeler le constat d'un « espace paradoxal » ; paradoxal parce que perceptible du fait de sa seule absence, ou plus précisément : au travers des symptômes occasionnés par cette absence même. Le paradoxe est en effet le suivant : cet espace n'existe finalement qu'en vertu des symptômes exprimés (volontairement ou non) par le client, et ces symptômes n'adviennent qu'en raison de l'absence même de cet espace, de son caractère à tout le moins inaccessible, motivant par ailleurs le recours au coaching... Disons donc que ce « tiers espace » émerge au cours du coaching par une voie négative, comme *a contrario* ; forcément, puisque c'est de son exclusion qu'il est question. Cette absence préalable (d'un espace offert au changement dans l'esprit du coaché) est clairement visible aux yeux du coach, ne serait-ce qu'en raison de cet effet de « saturation » qui caractérise le discours du client et dont nous avons abondamment parlé.

Mais qu'en est-il du coaché ? Sa prise de conscience est clé pour la suite des événements. Or, il n'a pas le recul nécessaire, par la force des choses, vis-à-vis de ses propos, pas à ce stade en tout cas. Mais il ne se réduit pas à ses paroles, loin de là ; il communique également des émotions, ne serait-ce qu'en faisant état d'un sentiment général d'insatisfaction et d'échec, exprimé sous forme de plainte. Si le coaché vit sérieusement sa situation et prend au sérieux son coaching, il émet bel et bien des plaintes, se plaint de ne pas s'en sortir, de stagner, puis de répéter les mêmes choses ; il soupire, et il peut lui arriver d'exprimer des affects encore plus vif en cours de séances... Ces indices ne sont pas neutres ni anecdotiques : ils témoignent bel et bien de cet espace paradoxal qui « travaille » par la négative, par l'absence, le discours et les représentations du client, et qui va constituer le point d'appui, aussi fragile fût-il, de la transformation à venir...

Il est donc fondamental que le coach puisse accueillir cet espace paradoxal avec toute l'attention qu'il mérite, au travers de ces symptômes (quoi d'autre ?), afin de lui donner la légitimité sans laquelle ne pourrait s'enclencher le mouvement du changement. Les plaintes que nous formulons dans la vie quotidienne, sont rarement accueillies pour elles-mêmes ; soit nous les balayons d'un revers de main, par le biais d'une solution miracle espérée ou reportée au lendemain, ou encore au prix d'un déni avéré ; soit nous nous y complaisons, en les ressassant, si nécessaire par la grâce d'une oreille compatissante. Or, le coaching établit, par le biais de la relation spécifique qu'il institue avec le client, les conditions optimales d'une *écoute* de la plainte, c'est-à-dire de sa légitimation à être dite et, par conséquent, à être considérée en tant qu'objet. Dans quel but ? Celui, aussi minime fût-il, qui fait que l'écoute est la première étape d'une mise à distance d'un problème. En d'autres termes, il faut que les symptômes du client soient posés une bonne fois pour toutes, pour qu'un changement ultérieur puisse advenir, c'est-à-dire, en fin de compte, pour sortir de l'effet de saisissement et de saturation qui l'emprisonnait jusqu'alors.

A cette fin, le coaching établit une relation particulière, que n'offre guère, ou très rarement la vie quotidienne. Cette relation est conçue pour offrir la prise en compte la plus efficace qui soit de la plainte, c'est-à-dire une écoute à la fois attentionnée et bienveillante, ou pour le dire autrement : ni dédaigneuse, ni complaisante. Cette relation spécifique, qu'offre le coaching, repose plus précisément sur l'aptitude à l'attente d'une part (en lieu et place de la solution immédiate) ; sur la confiance partagée d'autre part. Ce sont ces caractéristiques qui vont permettre à l'espace paradoxal de se transformer, peu à peu, en quelque chose d'autre, en une issue de plus en plus consistante, nous le verrons, jusqu'à la constitution d'un champ d'action effectif pour la transformation souhaitée.

1.1.2 Les conditions d'une réintégration du tiers exclu : une relation faisant sa place à l'attente.

Pourquoi l'attente ? L'attente, plus que la nouveauté, est peut-être le contraire de la répétition (celle-là même qui caractérise l'enfermement du coaché dans des couples problèmes – solutions stériles). Sans doute cette attente est-elle la vertu de toutes les démarches d'accompagnement : « Il faut un long apprentissage pour rester attentif à quelqu'un qui s'égaré dans des propos inutiles, qui tourne sans se lasser autour des questions qui empoisonnent son existence pour éviter de les aborder, qui ne peut ou ne veut pas voir ce qui lui crève les yeux ou qui, l'ayant vu, s'empresse, de lui tourner le dos. [...] Mais il y a une autre attente, celle qui mobilise les forces et les rend disponibles. Marcel Mauss, le grand ethnologue, faisait de l'attente la clef de la compréhension de ce qu'il nommait l'homme complet ou l'homme total. » (Roustang, 2008, pp 14-15).

Cette attente n'est pas une question de durée, a fortiori dans le contexte d'une thérapie dite courte telle que le coaching, qui est censée aboutir en quelques séances et non en plusieurs

années ; il s'agit bien plutôt, comme le dit le psychothérapeute François Roustang, de « créer un état de disponibilité, pour nous mettre en état de souplesse à l'égard des choses, des personnes ou des événements » (Roustang, 2008, p. 16). De nouveau, nous sommes très loin de la solution qui remplit, qui vient combler le souci d'en avoir fini, dès que possible, avec tel ou tel problème ; nous sommes au plus loin de l'impatience. Disponibilité, souplesse, autant de mots pour qualifier ce qu'on pourrait encore désigner comme une « attente mobile ». L'attente du coach ne consiste pas à ne rien faire, mais à ne pas brusquer, ne pas répondre « à la place de » ; s'abstenir d'interpréter, de donner des explications ; s'interdire de saturer l'espace mental et relationnel du client, puisqu'il l'est déjà ; nul besoin d'ajouter de la contrainte à qui en souffre par ailleurs. L'attente du coach, c'est bien plutôt se contenter de renvoyer le questionnement face aux problèmes (nous le verrons peu après plus en détail) ; c'est la substitution de la question à la réponse. C'est aussi le moyen pour que le client puisse, lui-même, se positionner en situation d'attente, en lieu et place (nous l'avons dit) de la répétition ou de la fuite ; à tout le moins de la précipitation. L'attente est la traduction temporelle (à défaut d'autre chose) d'un espace possible et potentiellement disponible, même s'il n'existe pas encore en tant que tel. A défaut d'une solution représentable mentalement, le coach s'emploie à faire sentir à son client, par d'autres moyens, la proximité d'un changement.

Sans doute l'attente du client est-elle bien différente : parcourue, pour le coup, de moins en moins de représentations (problèmes, croyances, idées toutes faites, solutions déjà éprouvées), et de plus en plus d'émotions, de questionnements, de doutes, bref : d'un complexe d'affects et de tensions, donc d'une exacerbation de la plainte initiale. Cette attente est l'acceptation, progressivement assumée par le coaché, de la non-résolution immédiate de ces problèmes ; deuil d'une solution miracle, symétrie en miroir de ses problèmes ; acceptation que ses embûches, évoquées l'une après l'autre, puissent subsister, pour l'instant, sans que l'urgence de s'en débarrasser ne se fasse plus guère sentir. La relation d'attente, plutôt que faire disparaître la plainte, la met en évidence, la fait éprouver comme un objet sur lequel, peu à peu, on aurait prise... De nouveau, nous sommes au cœur de la logique de cet espace paradoxal : appréhendé, rendu perceptible, du seul fait de l'acceptation par le client de son impossible accès (pour l'heure).

Or, cette acceptation ne va pas de soi. C'est notre impatience qui, le plus souvent, nous condamne à tourner en rond, répéter les mêmes erreurs, revivre les mêmes insatisfactions ; et renoncer à elle est déjà un défi. Une autre dimension de la relation du coach au coaché se révèle donc indispensable, pour que ce dernier consente à tolérer, puis accueillir cette attente indispensable. Cette autre dimension, c'est celle que porte la confiance, sans laquelle aucun client ne saurait accepter ce « jeu » avec sa propre frustration que propose (et permet) le coaching.

1.1.3 Les conditions d'une réintégration du tiers exclu : une relation de confiance.

La confiance, clef de voûte de la relation de coaching, est établie formellement dès le contrat de coopération qui ouvre la démarche et qui repose sur une volonté réciproque de s'engager dans un travail de changement. Comme le rappelle Philippe Bigot : « La coopération est la modalité de relation entre coach et coaché. Elle engage les deux acteurs dans un lien de réciprocité fondateur de la dynamique de l'accompagnement. Avec la réciprocité comme principe du « tenir ensemble », coach et coaché sont impliqués et mobilisés pour générer les changements attendus et utiles. » (Bigot, 2014, p. 172) Du côté du coach, cette volonté s'inscrit explicitement dans un cadre éthique, fondé sur la bienveillance à l'égard de son client, et la confidentialité absolue qu'il lui garantit. Ce cadre intervient donc comme un arrière-plan permanent aux différentes séances qui vont s'échelonner dans le temps. Il s'inscrit également à travers la posture concrète du coach, c'est-à-dire dans la suspension de son jugement à l'égard de tout ce que pourra lui dire son client, ainsi que dans l'empathie qu'il lui témoigne.

L'empathie ne signifie pas « complaisance », tout au contraire, mais bienveillance exigeante. C'est l'empathie en actes qui permet ce lâcher-prise du client, cette acceptation d'un « autre chose » que nous avons évoqués précédemment. Le cadre coopératif et ses déclinaisons dans le comportement du coach sont donc le contrepoint indispensable à la transformation. Si l'espace paradoxal peut « clignoter » au travers des plaintes, des soupirs, des émotions du coaché, clignoter pour ouvrir sur autre chose, c'est qu'il s'inscrit dans un cadre bienveillant d'écoute, de coopération et d'empathie. Un cadre somme toute plutôt rare et qui fait du coaching un moment privilégié.

Cet espace paradoxal, qui brille avons-nous dit par son absence, serait donc le premier acquis tangible d'un coaching. Il émerge (c'est son originalité) non dans les représentations du client, dans ce tissu de problèmes et solutions qui le bloque ; ni dans les représentations du coach, dont le rôle ne consiste pas à apporter un contenu mental au coaché ; mais bien plutôt dans la relation intersubjective qui lie le coach à son client. C'est parce qu'il émerge non d'un système de représentations préexistant, mais d'une relation, que cet espace absent-présent peut être assimilable à la première esquisse d'une issue. L'une des originalités du coaching est sans doute d'inverser là le rapport de priorité entre représentations et réalité (réalité entendue comme l'ensemble des relations, des situations et des événements qui touchent le client dans son existence) : là où les représentations étaient premières et intégraient coûte que coûte, dans leur propre logique, les éléments du monde extérieur perçus et vécus par le client, l'apport du coach est de faire primer la relation sur ces représentations, la rendre préalable à un réaménagement des perceptions du client et de son rapport à la réalité. Cette relation, propre au coaching, n'offre en effet aucune prise aux croyances et grilles de lecture usuelles du client, dès lors qu'elle ne leur apporte, rien, finalement, pas de « grain à moudre », c'est-à-dire aucun contenu que celles-ci puissent faire leur (et leurre !).

1.2 La distanciation, ou l'espace virtuel.

1.2.1 Faire émerger la distanciation du client par rapport à ses représentations : questionnements, reformulations, recadrages.

L'espace paradoxal, en tant que prise en compte de l'absence (provisoire) d'une issue pour un changement, est indispensable à l'amorce d'une intention, d'un désir, mais ne saurait évidemment se révéler suffisant pour un changement. La notion d'attente, nous l'avons évoqué, permettait d'esquisser une autre posture, celle d'une ouverture vers autre chose. Au-delà de la relation de confiance qui le lie au client, le coach va donc s'employer à susciter l'émergence d'une autre étape, que l'on pourrait appeler l'espace virtuel, c'est-à-dire espace d'une pure distanciation du coaché vis-à-vis de ses représentations. Il ne s'agit plus, pour celui-ci, de constater leur emprise et d'accueillir les symptômes de cet état de fait, mais, dorénavant, de se déprendre, de se mettre « hors de » la saturation qui l'emprisonne. C'est l'objet des « outils » langagiers du coach, au premier rang desquels le questionnement, que d'ouvrir la possibilité d'un tel espace mental.

Le questionnement est si fondamental qu'on en vient à le confondre avec la pratique même du coaching. Il présente en effet deux vertus particulièrement utiles au travail du coach, à ce qu'il souhaite faire advenir. En premier lieu, l'interrogation que renvoie le coach au client, ne véhicule aucune opinion ni aucun jugement, au contraire d'une réponse ou d'un conseil, et de la sorte interdit toute prise à une logique binaire d'opposition ou d'identification, caractéristique de notre instance imaginaire. En second lieu, sa forme linguistique est en soi, déjà, ouverture, puisqu'elle appelle par définition un complément nécessaire sous forme de réponse. De même que l'attente était le pendant de l'espace paradoxal en ce qu'elle en mimait l'absence dans la durée, le questionnement est une analogie linguistique de cet espace virtuel, de cette distanciation que le coach cherche à susciter de la part du client vis-à-vis de ses représentations et de la situation présente... Comme le rappelle Philippe Bigot (Bigot, 2014, p. 199), le questionnement présente la caractéristique première de « renvoyer la personne à ses idées, ses perceptions, son savoir propre ». Il intervient ainsi comme une sorte d'écho, mais s'il n'était que cela, aucune distanciation ne s'opérerait dans l'esprit du coaché ; c'est qu'il renvoie sans doute un écho mais quelque peu décentré, présentant à l'émetteur une version légèrement biaisée (pour la bonne cause) de son message initial.

On a coutume de dire en communication que ce qui s'énonce est toujours ce qui ne va pas de soi ; et qu'à contrario, ce qui tombe sous le sens demeure implicite, car le formuler reviendrait à en remettre en cause l'évidence... Nous en revenons toujours au fait que nous ne pouvons pas ne pas communiquer (Watzlawick) et que nous communiquons toujours davantage que ce que nous avons conscience de communiquer, qu'il y a toujours une part de nous-mêmes (ne serait-ce que nos croyances implicites) qui excède notre maîtrise des

choses et de notre image ; c'est là encore cette dimension proprement symbolique de notre structure psychique (au travers de cet écart incompressible qui nous sépare de nos propres actes et de nos propres discours), que le questionnement du coach porte à la conscience du client, pour susciter en lui une première distanciation, a minima, vis-à-vis de ce qu'il croit être lui-même, à savoir ces couches de représentations par lesquelles il filtre les signaux du monde extérieur. On voit alors qu'il n'y a pas contradiction entre se faire l'écho du discours du coaché, et susciter un espace entre ses propres représentations et lui, s'il est vrai que ces représentations sont toujours traversées d'une part inconsciente, d'un inévitable décalage... Le coach ne crée rien, ne fabrique pas à proprement parler cette distanciation du client par rapport à lui-même : il la lui révèle, bien plutôt, dès lors qu'elle existait déjà, mais sans avoir été portée jusqu'alors à sa conscience...

Une fois cet espace vide, ce décalage mis à jour, le questionnement pourra se faire plus insistant, sous forme circulaire, par exemple, lorsque le coach demande à son client de se mettre à la place d'un tiers : d'une personne avec laquelle il se trouve en conflit, ou d'un spectateur fictif qui assisterait à telle ou telle situation problématique qui le concerne. Le coach propose alors au client de prendre un point de vue extérieur par rapport à lui-même, et donc de créer mentalement une distance physique à l'égard de soi. Ce tiers exclu qui caractérisait les *ultrasolutions*, le coach conduit le client à l'occuper par la pensée ! Et c'est précisément parce qu'il est vide de contenu, que le client peut y prendre place... Naturellement, c'est toujours le client qui répond, avec son propre point de vue, en lieu et place de l'autre ; mais l'essentiel est bien qu'il soit en mesure de se dissocier de son point de vue et de son positionnement habituels, bref : de créer cette distance qui est peut être, au moins en partie, l'essence du coaching. Quand bien même un tel exercice de pensée peut se révéler difficile pour le coaché, il le contraint bien à ouvrir cet espace des possibles que nous tentons de circonscrire depuis le début de cette seconde partie.

Mais le coach ne se contente pas, bien sûr, de poser des questions ; il s'attache également à reformuler¹⁶, recontextualiser¹⁷ et recadrer¹⁸, c'est-à-dire à mettre en évidence les tendances d'évolution en acte (et donc : les propensions inconscientes au changement), au sein même du discours de son client. Car, à l'intérieur d'une séance et d'une séance à l'autre, se tisse progressivement tout un discours, avec ses répétitions, ses contradictions potentielles, ses lignes de force... Le coaching apparaît ainsi comme un travail sur le sens, sur celui, officiel et conscient, que le client communique au coach, mais également, et peut-être surtout, sur celui, sous-jacent, allusif, inconscient, qui ne cesse de parcourir, travailler son discours et que le coaching va s'efforcer de clarifier, d'élargir, de déplacer voire de « court-

¹⁶ La reformulation vise précisément à creuser, vérifier, clarifier, synthétiser le sens des propos du client.

¹⁷ La recontextualisation constitue un retour à un sujet précédemment évoqué, dans la même séance ou lors d'une séance antérieure.

¹⁸ Quant au recadrage, il consiste à déplacer le point de vue du client vis-à-vis d'une situation donnée.

circuiter ». La logique à l'œuvre est bien celle qu'évoque Françoise Kourilsky (Kourilsky, 2014, p. 195) : « briser les schémas répétitifs qui enferment nos interlocuteurs dans des situations bloquantes ou dans des escalades relationnelles périlleuses ».

1.2.2 Faire émerger la distanciation du client par rapport à ses représentations : quelques outils hérités de Palo Alto...

L'École de Palo Alto, au fil de ses recherches, a également conçu de nombreuses techniques pour faciliter, au sein de l'espace de représentations du client, cette distance nécessaire au changement. Ainsi du recours au langage métaphorique, lequel, par nature, repose sur une mise en rapport de deux ordres de réalités normalement séparés : « Face à une personne qui se plaint d'être bloquée dans un problème, une redéfinition métaphorique [...] peut créer l'étincelle » (Kourilsky, 2014, p. 170). Il s'agit encore, pour le thérapeute, de provoquer la distanciation voulue entre le coaché et son appréciation des situations vécues, par la mise en parallèle d'un mot, d'une expression, d'une situation appartenant à un univers a priori déconnecté. Le coach doit certes en user avec retenue, afin de ne pas interférer outre mesure avec les pensées du client et, surtout, ne pas véhiculer en lui des recommandations implicites, ce qui serait contraire à l'esprit du coaching. Mais la puissance de l'outil métaphorique peut sembler efficace pour provoquer cette déprise par rapport à un champ de problèmes, dont on a vu qu'il s'agissait d'une étape essentielle de tout coaching.

Quant à la double contrainte libératrice, utilisée en thérapie brève, elle est directement issue des recherches de Palo Alto sur le rôle des paradoxes dans les systèmes de communication pathologiques. Cette technique consiste à prescrire le symptôme : plutôt que de chercher coûte que coûte à contrecarrer le problème par la mise en application de son contraire, ou par son évitement, le fait de prescrire sa réalisation peut revenir, aux yeux du coaché, à en relativiser l'importance, c'est-à-dire à supprimer l'appréhension qui l'entoure et qui, bien souvent, concourait même à son apparition. Nous avons vu que solutions et problèmes formaient des couples, qu'ils s'entretenaient l'un l'autre en un perpétuel jeu de miroir ; la pratique de la prescription du symptôme vient briser ce miroir, mettre un terme à cette logique binaire dont, décidément, le coaching consiste à sortir. Dans ses ouvrages, Paul Watzlawick cite de nombreux exemples où, plutôt que « d'opposer le bon sens au bon sens (couple de contraires qui établissent ensemble la permanence plutôt que le changement), on aura recours à la méthode du judo qui se sert de la résistance de l'adversaire » (Watzlawick, Weakland et Fisch, 1975, p. 158) ; la prescription de la contrainte la rend finalement explicite aux yeux du coaché et de ses proches, et cela peut suffire à en rendre la perpétuation absurde et inutile. C'est par exemple le cas (évoqué par Watzlawick) d'une personne tellement morte de trac à l'idée de prendre la parole en public qu'à chaque fois qu'elle se trouvait dans ce genre de situation, elle tombait en syncope ou perdait totalement ses moyens ; patiente à laquelle fut préconisé d'évoquer son trac au début de

chaque intervention en public, afin que les symptômes redoutés disparaissent, pour la simple raison qu'ils relevaient précisément de l'appréhension qu'ils causaient préventivement chez l'intéressée, en un mouvement circulaire, bouclé sur lui-même, typique de cette dimension systémique mise en évidence par Palo Alto dans les problèmes humains...

1.2.3 L'espace virtuel : un espace vide, fondé sur le lâcher-prise.

Toutes ces techniques concourent ainsi à faire advenir cet espace virtuel, cette distanciation du client vis-à-vis de ses représentations, c'est-à-dire de lui-même. Mais de quoi est-il donc fait, cet espace ? De vide, avons-nous pu dire : c'est-à-dire de lâcher-prise, comme le rappellerait François Roustang. C'est que le vide n'est pas le rien, la virtualité n'est pas l'inexistence ; « c'est l'ouverture préalable à tout ce qui pourrait advenir, c'est la disponibilité qui permettra d'emprunter tout chemin profitable, c'est la flexibilité nécessaire pour adopter les comportements qu'impose la situation. » (Roustang, 2008, p. 37).

Plus fondamentalement, cet espace vide est celui de notre dimension symbolique, dont une des caractéristiques essentielles, rappelle Lacan, est qu'elle se structure autour d'un manque, à savoir cette relation directe aux objets que l'entrée dans le langage et la culture (c'est-à-dire dans l'humanité) a fait perdre à jamais, et à laquelle le monde des signes s'est substitué ; or c'est ce manque originaire, cette place vide constitutive, à jamais perdue, qui est ce après quoi court notre désir. Pour le dire autrement, faire émerger cet espace virtuel, consiste bel et bien à ménager cette place vide au désir du coaché, le faire sortir de sa ronde sans échappatoire apparent ; et c'est bien parce qu'elle est vide, pour l'heure, qu'elle pourra se trouver investie. La saturation des problèmes du client créait un vide du désir ; le coach concourt à la réactivation de ce désir par la constitution d'un espace vide qui lui soit dévolu.

Cet espace, que suscite le coach, constitue une ouverture, nous l'avons vu, mais aussi, et peut-être avant tout, une perte ; provisoire, bien sûr, mais bel et bien manifeste. Cette déprise, ce lâcher-prise est, pour le coaché, d'abord prise de distance avec soi-même, abandon de cette prévalence de l'Imaginaire, c'est-à-dire de cette « promesse de la totalité et de la complétude » qui mobilise cette instance psychique en réponse aux angoisses primitives suscitées par l'état d'incoordination corporelle qui nous caractérisait enfant (Leader, 2011, p. 37). Pour continuer en termes lacanien : restituer la dimension symbolique dans le champ du coaché pourrait bien être un des enjeux majeurs d'un coaching, en lieu et place d'une saturation du registre imaginaire, celui-là même où nous nous réfugions dès lors que sont mis à mal nos fantasmes de toute-puissance.

Acceptation progressive d'un lâcher-prise, donc, en opposition à la saturation d'une complétude illusoire ; c'est-à-dire acceptation d'un suspend, qui est celui de l'hésitation, des balbutiements, parfois, des redites, de l'atermoiement ; de ces silences que le client

multiplie, en tant que traduction dans son discours, du vide (au sens positif du terme) qui s'insinue peu à peu dans ses propres représentations. Il semble d'ailleurs y avoir certains moments particuliers, dans une démarche de coaching, où le client stationne, pour ainsi dire, sur une ligne de crête ; lorsqu'il a commencé à se distancier de ses représentations préalables, et se pose la question d'autre chose. Le discours se trouble ; il est comme en apesanteur, ce qui ne veut pas dire qu'il cède la place au silence, mais qu'il perd de son assurance, paraît trébucher, hésiter, comme le pas d'un enfant qui apprend encore à marcher.

Tel est l'espace virtuel du Symbolique : un espace tiers n'ayant pas de contenu ni de superficie, pas de volume ni de signification propre – à ce stade – car ne se présentant pour l'heure qu'en tant que pure issue, c'est-à-dire pure ouverture vis-à-vis d'un changement éventuel ; pure acceptation non encore orientée vers quelque horizon que ce soit. En lieu et place de réponses et de solutions, le coach renvoie ainsi à destination du coaché cette distance minimale qui est pure ouverture ; ouverture à quoi ? A rien, sans quoi ce serait déjà obturer ce qui vient d'être ouvert ; à rien sauf à dire qu'il s'agit d'une simple potentialité à changer, à accepter le nouveau, à changer sa manière de voir – avant d'agir, et de désirer. L'espace virtuel est en attente d'un contenu, dont l'étape suivante doit dessiner le cadre.

1.3 La fixation de l'objectif, ou l'espace possible.

1.3.1 Le « SCORE » : un outil clef pour dessiner un espace du possible.

Dessiner un cadre à l'espace du désir ; identifier le périmètre à l'intérieur duquel une envie de changement, pourrait se projeter mentalement. De quoi peut-il s'agir au juste ? Le SCORE, un outil fondamental du coaching, peut nous en dire davantage au sujet de cette troisième étape, à savoir la constitution d'un espace mental du possible, apte à permettre la visualisation d'un horizon concret pour l'action.

Le SCORE se présente sous la forme d'un diagramme constitué de quatre espaces complémentaires, entre lesquels vont se répartir les questionnements du coach :

- L'espace du « problème » (partie gauche du diagramme), qui rassemble tout ce que recouvrent les situations actuelles du coaché, la façon dont elles sont vécues, ressenties par celui-ci, les problèmes, contraintes et difficultés qui leur sont rattachés ; ainsi que les causes de ces situations telles qu'elles sont perçues par la personne. C'est l'espace du « présent », c'est l'ensemble des constats de blocage actuels, c'est ce que le client souhaiterait quitter, laisser derrière lui, grâce au changement procuré par le coaching.
- L'espace de l'objectif ou de la « décision » (partie droite du diagramme), lequel renvoie aux désirs de changement, aux objectifs du coaché, mais aussi aux croyances, aux valeurs

profondes de la personne en tant qu'elles constituent un levier pour viser autre chose que la situation présente. C'est l'horizon du futur et du désir, vers lequel le client va pouvoir se projeter, dans un mouvement de différenciation par rapport à l'existant.

- L'espace des « ressources », qui recense les atouts, les moyens, les opportunités, les compétences susceptibles d'être mobilisés par le client pour l'atteinte de ses objectifs. C'est l'espace sans lequel le changement resterait un horizon utopique, inatteignable ; ce sont ses composantes qui vont permettre au client de construire les étapes nécessaires à la transformation et à l'action.

- Enfin, l'espace « meta », qui correspond à la démarche de prise de recul du coaché par rapport à ce qu'il vit, perçoit des situations actuelles ; par exemple, lorsqu'il lui est demandé d'emprunter le regard d'un tiers, ou d'un témoin, par rapport à son vécu. Cet espace restitue en quelque sorte le processus de distanciation déjà évoqué à l'occasion de la constitution d'un « espace virtuel ».

Le SCORE présente au moins deux vertus majeures. En premier lieu, il formalise l'un des principes clefs du coaching, que l'on pourrait appeler la « spatialisation » des problèmes du client, à savoir : la transformation d'un récit complexe (le discours du client), constitué de difficultés enchevêtrées et échelonnées dans le temps (tant celui, immédiat, des séances, que celui du vécu réel du coaché, parfois depuis des années), en leur mise à plat globale, concomitante. Pour le dire autrement, le SCORE modifie la configuration de la problématique du client : délaisse le temps (du récit) pour l'espace, et la complexité (du discours) pour la clarification. Nous avançons, il y a quelques pages, que le coach n'était pas un archéologue, qu'il n'ambitionnait pas de creuser les racines des problèmes, de fouiller dans le passé du client ; désormais pourrait-on suggérer qu'il est bien davantage un cartographe dont le souci va consister à aider le coaché à construire et investir de nouveaux espaces de son existence.

Et cette spatialisation, que rend évidente l'outil du SCORE, est la mise en forme du principe selon lequel le coaching propose (implicitement) l'abandon des solutions symétriques, au profit de l'identification de marges de manœuvre nouvelles. Le coaching incite le client à sortir du cadre, celui de ses couples problèmes-solutions, par une distanciation progressive vis-à-vis de ceux-ci, nous l'avons vu, puis au travers de la mise en œuvre d'un nouveau cadrage. C'est ce nouveau cadrage que dessine le SCORE. L'espace du possible émerge alors au carrefour établi par les quatre grandes zones définies par l'outil. Et en premier lieu, entre l'espace du « problème » et celui de « l'objectif »¹⁹. Mais alors, en quoi ce dernier, cet

¹⁹ « Enfin, nous pensons que ce qui est la base du problème et de sa construction, c'est l'objectif lui-même. En effet, l'idée que le problème puisse disparaître est déterminée par l'objectif, c'est-à-dire ce que la personne veut atteindre, ce qu'elle veut changer en lieu et place de ce qu'elle appelle problème. [...] C'est l'objectif qui est la matrice de construction du problème. » (Bigot, 2014, p. 154).

« objectif », se distinguerait-il d'une banale « solution », à savoir du simple désir d'en finir avec tel ou tel problème ?

1.3.2 Dans cette optique : le problème n'est plus une embûche mais un *révélateur*.

C'est que l'établissement de l'objectif ne procède pas d'une démarche linéaire, issue du seul examen du problème²⁰, comme le voudrait une recherche prétendument rationnelle de ses causes en vue de leur suppression ; bien au contraire, le coach envisage « problème » et « objectif » à travers leur confrontation durable (au cours du coaching), riche d'allers-retours successifs et d'interactions, c'est-à-dire en les plaçant en situation d'interdépendance. C'est bien de cette interdépendance que va pouvoir émerger progressivement l'espace du possible, disponible pour le projet du client. L'interdépendance renonce à la subordination d'un des items à l'égard de l'autre (la solution vis-à-vis du problème par exemple), ainsi qu'à l'autonomie rigoureuse de l'un par rapport à l'autre (une solution qui serait déconnectée du problème), au profit d'une mise en résonance de l'un et l'autre, dans une situation d'interférence prolongée.

Le coach ne cherche pas une solution qui procéderait logiquement, linéairement, du problème rencontré ; mais un champ d'action possible, résultant de la mise en relation d'un problème et d'un objectif. Or, cet objectif, quel est-il ? C'est qu'il ne procède pas directement (et seulement) du problème, mais d'autre chose : de l'attente profonde du coaché, celle d'un changement qui répondrait à ses valeurs et ses besoins. C'est en trouvant une traduction concrète à ces valeurs et besoins, que le client va pouvoir remplir cet espace virtuel que suscitait le questionnement du coach ; et cet espace une fois rempli va servir de « bord », ou d'horizon, à cet espace du possible qui va consister en un plan d'action tangible : un espace offert au changement.

Or, ces valeurs, ces besoins, le coach ne va pouvoir les faire émerger qu'au détour de son questionnement sur le problème (de là l'interaction) ; c'est en suscitant la réflexion du client sur ce que le problème lui empêche, pour l'heure, de faire advenir, et sur ce que cet « autre chose », à laquelle il aspire, représenterait pour lui, que le coach va pouvoir identifier, peu à peu, les attentes profondes du client. Dans cette optique, le problème n'est plus une embûche à faire disparaître au plus vite, mais un *révélateur*, certes paradoxal (nous le verrons un peu plus loin) mais un révélateur quand même, des aspirations au changement

²⁰ « Le regard du coach est orienté vers une autre direction que celle du problème présenté par la personne coachée. Et, en dirigeant ailleurs son regard, le questionnement du coach amène le coaché à se décentrer du problème pour percevoir d'autres éléments, d'autres niveaux de sa réalité. » (Bigot, 2014, p. 153) ; ou encore : « la solution n'est pas la réponse au problème, à l'instar de la clé qui ouvre la serrure. Il convient de se départir de l'image d'une solution qui prendrait la place du problème. [...] Bref, espace du problème et espace de la solution sont différents et ne sont pas reliés entre eux » (pp. 93-94).

ressenties par le client ; car c'est en questionnant le sens des transformations attendues de sa part vis-à-vis du problème rencontré, l'importance qu'il y accorde, le bénéfice qu'il compte obtenir d'un changement, que va se dessiner, peu à peu, un horizon. Le problème n'est plus compris comme un problème « en soi », auto-suffisant, se justifiant par lui-même, du seul fait des inconvénients qu'il génère, comme la source unique, par conséquent, de la démarche envisagée ; mais comme le *critère différenciant* de ce à quoi aspire le coaché. De pur obstacle à faire disparaître, le problème devient révélateur essentiel²¹. De réalité matérielle, valable par sa seule présence dans l'existence concrète du coaché, il devient un signe, un signe d'autre chose, forcément, c'est-à-dire d'une situation à venir, que le questionnement du coach va permettre d'affiner. Le problème n'est plus l'ennemi de la solution, mais le socle à partir duquel un désir pourrait advenir, à savoir prendre forme dans l'espace du possible, par la voie du questionnement : en quoi le problème rencontré vient-il contrecarrer l'aspiration fondamentale du coaché, c'est-à-dire le respect de ses valeurs et besoins, vient-il empêcher leur traduction en termes concrets et quotidiens ? Réciproquement : quel horizon (quel objectif) permettrait-il d'apporter une réponse à ses attentes ? Et plus précisément encore : en quoi cet horizon esquissé désormais, se trouve-t-il bloqué, à tout le moins rendu difficilement atteignable par le problème constaté ? Qu'est-ce qui permettrait de s'approcher, petit à petit, de cet horizon ?

On constate ainsi, à travers ces quelques questions, qu'à un progrès linéaire et univoque, du problème vers la solution, le SCORE substitue un mouvement de balancier entre problème et objectif ; d'une trajectoire vectorielle, on passe à une approche en spirale, dont chacune des boucles viendrait creuser, alternativement et un peu plus encore, la réalité du problème et celle que pourrait prendre l'horizon du coaché. Prendre appui sur le problème en tant que symptôme différenciant d'un horizon souhaité ; se projeter mentalement dans l'horizon souhaité pour entrevoir la bonne façon (c'est-à-dire celle qui convienne en propre au client,

²¹ Dans cet ordre d'idée, les praticiens de Palo Alto donnent la priorité, en thérapie familiale ou de groupe, au plaignant (à celui qui exprime sa souffrance) et non à celui qui présente les symptômes ayant conduit à la consultation. Le problème prioritaire est celui qui « réagit » le plus ; et c'est le plaignant qui l'exprime, quitte à le faire en lieu et place du détenteur du symptôme. « Il semble donc logique que l'intervenant doive, avant même d'envisager la programmation de son intervention, se poser la question : « Qui, dans le système concerné, se trouve dans un état non satisfaisant ? » Dans un langage plus usuel, on pourrait demander : « Qui souffre de la situation ? » Notons qu'il s'agit d'une question différente de celle qui consiste à savoir qui présente le ou les symptômes qui justifient une démarche thérapeutique. D'ailleurs, en systémique, cette notion de symptôme n'est plus pertinente : celui-ci est considéré comme l'expression d'une adaptation idiosyncrasique à l'environnement. Cette adaptation peut causer de la souffrance – auquel cas le porteur du symptôme peut s'avérer « plaignant » - , mais il arrive fréquemment que ce ne soit pas le cas. [...] La thérapie brève affirme une position non normative sur la maladie mentale, ce qui implique que seule la souffrance sera la condition d'une intervention thérapeutique ; dès lors, nous retrouvons une position relativiste : ce ne sont pas les conduites « marginales » qui désignent *ipso facto* le patient à traiter. » (Wittezaele et Barcia-Rivera, 2006, pp. 332-333). En d'autres termes : ce n'est pas le symptôme qui est le problème, c'est le problème (en tant que plainte, expression d'une insatisfaction) qui devient symptôme, signe d'autre chose.

rien d'autre) de dépasser le problème : telle est la logique de constitution de cet espace du possible qu'offre le coaching, et que le SCORE met particulièrement en évidence.

Revenons à présent sur ce qui distingue cette démarche de celle de la « résolution » classique des problèmes. Avec cette dernière, le problème est premier, il est considéré comme la racine de la démarche résolutoire, ce dont il faudra rechercher les causes successives, jusqu'à la cause première, en vue d'aboutir à la suppression pure et simple de la difficulté. Il n'y a pas, dans ce système, de place pour un objectif propre : celui-ci se dissout dans la disparition pure et simple du problème ; il est, pour ainsi dire, donné dès le départ : agir sur l'origine du problème pour le résoudre. **Le coaching conçoit, lui, le problème non plus en tant que cause de l'insatisfaction du client, mais en tant que, nous l'avons déjà évoqué, révélateur** ; c'est-à-dire en tant que le problème *réagit* à un système de valeur (donc de désir) insatisfait, au même titre qu'une substance chimique réagit à un agent et en révèle la présence par la même occasion. La relation envisagée entre problème et insatisfaction n'est plus causale (le problème est la cause des difficultés, du mal être) mais sémiotique (le problème en est le signe, en tant qu'il est une réaction par rapport à un blocage des espaces mentaux du client, entre lesquels ne circule plus, par conséquent, le désir).

Dans le premier cas, le problème est conséquence d'un blocage antérieur, c'est-à-dire qu'il en est une conséquence nécessaire. Dans le second cas, il est signe d'une réalité autonome par rapport à lui, c'est-à-dire qui pourrait se manifester à travers d'autres problèmes ; il n'y a donc pas de lien exclusif et nécessaire entre le problème constaté, et la réalité à laquelle il renvoie. Considérer le problème comme un signe et non comme une cause, c'est, une nouvelle fois, jouer la carte d'une logique symbolique ; sachant qu'entre le signe et la chose, il y a un espace, celui de la contingence, qui n'existe pas entre la cause et la conséquence. C'est là l'espace du possible, qui rend envisageable, précisément, l'élaboration progressive d'un objectif qui, au départ, ne va pas de soi. C'est parce que le blocage ne saurait se confondre avec le problème constaté, qui n'en est que le symptôme, qu'un espace possible est offert au changement, et à la créativité du coaché.

1.3.3 Quel est donc le « bon problème » à creuser, lors d'un coaching ?

Nous pouvons en déduire par conséquent que le « bon problème », celui qui sera prioritairement creusé par le coach, parmi les diverses difficultés évoquées par le client, sera non pas le plus « objectivement » contraignant, mais celui dont la résonance potentielle avec l'objectif est la plus forte. Comment le savoir ? Par l'intensité du désir qui s'y manifeste, relativement aux autres difficultés évoquées : par l'émotion (quelle qu'elle soit) qui s'y rattache (peur ou colère associée au blocage, ou joie ressentie à l'idée de son dépassement) ; par la récurrence de ce problème dans le discours du coaché, sa centralité par rapport aux autres thématiques formulées ; par le pouvoir évocateur des mots employés

à son sujet, porteurs d'une gravité particulière, ou bien d'une dimension métaphorique invitant à y chercher une valeur sous-jacente...

Plus fondamentalement, le « bon problème » est celui qui fait écho et permet donc de questionner la réalité de second ordre du client, et non simplement celle de premier ordre²² ; c'est-à-dire son système de valeurs, la façon dont il attribue une signification au monde, et non simplement la façon dont il le perçoit de manière factuelle. Le choix du problème ne suit plus une logique « rationnelle » et linéaire ; il ne s'agit pas du premier évoqué, du problème « officiel », ni celui dont la résolution représenterait un « challenge », un défi aux yeux d'autrui, c'est-à-dire en référence à des valeurs sans rapport avec celles du coaché ; le problème adéquat est celui dont l'expressivité est la plus forte, en tant qu'il exprime un désir en recherche de lui-même. Et si ce problème est le bon, c'est qu'il est le lieu d'une tension particulièrement vive entre désir et peur de changer.

Car si le problème est signe, et donc, avant tout, d'ordre symbolique, il a trait fondamentalement aux contradictions de notre désir, davantage qu'à un blocage qui serait purement matériel et objectif. Et ce mouvement de balancier qu'introduit le SCORE, entre objectif et problème autour d'un espace du possible, ne reprend-t-il pas celui du désir même du client, entre envie de changer et peur de le faire, aspiration au nouveau et confort de l'immobilité ? De fait, l'espace du possible est ce qui se construit progressivement entre ces deux polarités du désir, entre l'avenir espéré et la prise en compte inquiète des entraves du présent. Car à la peur d'un enfermement dans des situations figées, sans avenir ni opportunité, se superpose une angoisse symétrique, celle que pourrait susciter ce tiers mystérieux qui, pour promettre du nouveau, n'en est pas moins, pour cette raison même, porteur d'inconnu et de danger... Et l'attente profonde du client, lorsqu'il vient en coaching, est sans doute, et tout à la fois, de changer et de ne pas changer ; telle est l'ambivalence cruciale de notre rapport au changement, changement dont Watzlawick avançait qu'il était l'autre face de la permanence.

Or, il n'est de réalisation pleine et entière d'un désir que dans le champ de la réalité, celui des interactions sociales et symboliques. L'oscillation du désir entre problème et objectif ne débouche sur le changement qu'en tant qu'une action concrète est mise en œuvre dans l'environnement du coaché. De fait, il faut que l'espace du possible puisse devenir espace de réalité. C'est à cette étape qu'est consacrée la suite de ce mémoire.

²² Au sens de Watzlawick (Watzlawick et Nardone, 2000) déjà évoqué. Le premier niveau de réalité renvoie à notre perception des propriétés physiques de notre environnement ; le second aux significations et valeurs que nous lui assignons.

2. Des espaces mentaux aux espaces de la réalité.

2.1 Problèmes d'espace : problèmes de positionnement.

2.1.1 Comment se positionner dans les espaces symboliques du monde extérieur ?

Les problèmes reviendraient, avons-nous dit, à des problèmes d'espace en fin de compte... De fait, il est question, en coaching, de la façon dont un espace mental, disponible au changement, pourrait prendre forme dans la réalité, dans ce que nous appelons la réalité, c'est-à-dire les différents espaces relationnels et sociaux qui structurent nos vies... Aussi, à un moment donné, le coaché en vient-il à se demander quelle est sa place au juste, si celle-ci convient, si elle existe tout d'abord, si elle est menacée, si elle est satisfaisante. Peu importe quelle place, d'ailleurs : sa place au travail, sa place dans sa famille, dans sa vie privée, sa place en ce qui concerne des activités qui, justement, ne relèveraient que de lui, sa place en tant que porteur d'une passion, d'un hobby, d'un jardin secret ; peu importe quelle place, ce d'autant qu'un problème de place en renvoie bien souvent à un autre : si problème il y a en termes de positionnement familial, peut-être y en a-t-il aussi dans d'autres domaines, d'une autre nature mais tout autant importants et en interaction avec le premier... L'issue du coaching (plutôt que sa solution), résiderait-elle dans la façon dont un nouveau positionnement sera trouvé par et pour le client ?

La théorie psychanalytique nous rappelle que, dès notre naissance, nous sommes inscrits dans un espace symbolique : nous occupons à ce titre bel et bien une place dans une famille, dans une généalogie, avant d'en occuper d'autres, ultérieurement, à l'école, dans des compétitions sportives, dans nos vies privées, dans les organisations où nous travaillons ; nos vies sont sillonnées de rôles et de positions, auxquelles s'attachent en permanence droits et devoirs, ainsi que compétences aux deux sens du terme : autorisation et capacité à faire. Les psychosociologues insistent de leur côté sur le fait que toute interaction, aussi informelle soit-elle, repose sur un positionnement mutuel, sur des rôles et attentes implicites ; que s'y jouent des phénomènes de réciprocité ou de rivalité, de mimétisme ou d'antagonisme, bref, que nous passons notre temps à aller d'espace en espace, de place en place. Rappelons l'importance du nom assigné au nouveau-né, pour Lacan : c'est d'abord par ce nom, partie prenante d'un système symbolique s'il en est, le langage, mais aussi de traditions et de références culturelles, que l'enfant prend conscience de son embryon d'identité.

En d'autres termes, notre appartenance à ces espaces symboliques précède notre identité, notre prise de conscience de nous-mêmes. D'une manière encore plus fondamentale, à travers le concept de « moi-peau », le psychologue Didier Anzieu²³ mettait en évidence la

²³ Didier Anzieu, *Le moi-peau*, Paris, Dunod, 1985.

façon dont, sur le modèle de la peau, le psychisme se construit par étayages successifs, au travers de limites aptes, tout à la fois, à maintenir, contenir la cohérence de ses contenus, et à assurer une relation d'échange et de protection vis-à-vis de l'extérieur. Aussi, ces notions d'espace, de place, de cadre, de limite, renvoient-elles non seulement à notre dimension symbolique d'êtres sociaux, mais à la façon même dont notre psychisme s'est construit peu à peu.

De sorte, en venir à considérer que tout problème humain, au bout du compte, est un problème d'espace, revient, simplement, à reconnaître que tout problème humain renvoie aux constituantes fondamentales de la psyché humaine, c'est-à-dire à la façon dont celle-ci parvient, plus ou moins bien, à gérer ses multiples appartenances symboliques, à composer avec les exigences diverses de ces différents espaces, et à mettre en avant ses talents propres. Car occuper une place requiert des compétences ; remplir un rôle, se conformer aux attentes d'un système symbolique, qu'il soit familial, scolaire, professionnel, nécessite un certain nombre d'aptitudes. C'est la façon la plus directe, la plus évidente, d'aborder ce que peut être un problème d'espace ; et qui renvoie à l'angoisse de toute personne arrivant dans un nouvel espace social : le promu à un nouveau poste, par exemple, ou bien l'enfant qui franchit la porte d'une nouvelle classe : serai-je à ma place, c'est-à-dire, à ce stade : serai-je à la hauteur de la place que je suis conduit (peut-être temporairement) à occuper ? Ne dit-on pas de quelqu'un qui n'assume pas ses tâches qu'il n'est pas à sa place ? Qu'il a usurpé sa place ? On voit qu'une telle approche par l'aptitude et les compétences, si elle présente une certaine évidence apparente, porte en elle une dimension culpabilisante ; elle répond au problème du positionnement en termes de valeur intrinsèque de la personne et de mérite individuel.

Tel n'est évidemment pas l'esprit du coaching. En outre, on voit qu'une telle démarche ne peut qu'aboutir à une solution binaire : soit la personne est (potentiellement) en mesure de répondre aux attentes de son positionnement, quitte à envisager une mise à niveau via, par exemple, une formation spécifique ; soit ce n'est pas le cas et la seule issue possible est de quitter la place en question, en situation d'échec, par conséquent. Plutôt que de s'en remettre à une telle alternative réductrice, le processus de coaching, à notre sens, consiste à prendre cette idée de « problème d'espace » complètement au sérieux, à commencer par les différents niveaux de complexité qu'elle recouvre. Alors : de quoi s'agit-il vraiment, quand on parle de problème d'espace pour le coaché ? Comment pourrait-on, pour commencer, caractériser concrètement un espace existant, ou déterminer ce qui ressemblerait à un nouvel espace d'investissement pour le client ? En quoi celui-ci pourrait-il, dès lors, se présenter comme une issue par rapport à la problématique rencontrée ?

2.1.2 L'échelle de Bateson : un outil pour comprendre notre rapport aux espaces symboliques que nous traversons.

L'échelle de Bateson peut nous aider à y voir plus clair. Comme nous l'avons évoqué plus haut, elle est constituée de plusieurs strates censées correspondre à nos différents « niveaux de conscience », des plus concrets, les plus visibles (l'environnement matériel et relationnel), jusqu'aux plus profonds, à la lisière même de la conscience du sujet (les valeurs, les croyances, l'identité, l'appartenance...). On voit que cette échelle relie deux dimensions habituellement distinctes : celle, tangible, que nous percevons dans notre vie de tous les jours, celle du monde extérieur, sillonné de relations, d'actions et d'événements observables ; et celle, interne et apparemment abstraite, qui relève de notre esprit. Mais si l'échelle de Bateson affiche un continuum plutôt qu'une séparation infranchissable entre ces deux grandes dimensions de réalité, c'est que les choses sont en effet moins tranchées que cela, bien au contraire... Ainsi, qu'est-ce qu'un espace humain, si ce n'est un espace double ? C'est-à-dire qu'il revêt une dimension à la fois concrète, physique, dans laquelle se déroulent les événements visibles ; mais également virtuelle, symbolique, laquelle s'inscrit d'ailleurs dans la première, en ce que celle-ci est peuplée d'indices, de signaux (limites, distribution de l'espace, indicateurs statutaires des intervenants, éléments de « personnalisation », rappels de l'identité organisationnelle etc.) renvoyant directement aux plus hauts niveaux de l'échelle de Bateson.

D'ailleurs, ces niveaux les plus élevés de l'échelle ont eux-mêmes directement à voir avec cette notion d'espace. Ainsi, l'identité renvoie-t-elle au rôle de la personne ainsi qu'à ses limites, aux frontières entre soi et les autres, comme le précise Robert Dilts dans un ouvrage largement consacré aux niveaux de conscience. Quant au sommet de l'échelle, il relève de « notre vision du système qui accompagne et entoure nos rôles spécifiques, nos valeurs, nos croyances, nos pensées, nos actions ou nos sensations. » (Dilts, 2008, p. 214) En d'autres termes : au rapport qu'il peut y avoir entre mon identité et un système environnant, un ensemble plus grand dans lequel je puisse m'intégrer. Là encore, la métaphore de l'espace est on ne peut plus prégnante. Si les espaces physiques que nous traversons sont truffés de signes renvoyant aux niveaux profonds de l'échelle (valeurs, identités...), c'est bien que ceux-ci ne prennent leur sens qu'en tant qu'ils s'incarnent dans des espaces bien réels et perceptibles.

Ces espaces sont, de plus, inséparables du tissu relationnel que nous entretenons avec les autres ; même le niveau le plus élevé de l'échelle, que Robert Dilts associe au « spirituel », tiendrait d'un « type de champ relationnel qui se situe entre notre propre système nerveux et celui des autres personnes, formant une sorte de système nerveux collectif plus grand. » (Dilts, 2008, p. 215) Allons plus loin : les espaces que nous traversons et où nous nous installons sont seuls en mesure d'intégrer les différents niveaux de l'échelle de Bateson ; quand bien même cette intégration se révèle souvent partielle, précaire, parfois décevante, voire désespérante : on touche là au cœur des problèmes d'espaces. Si l'échelle de Bateson

trace un cheminement vertical, du plus visible au plus intérieur, ou « spirituel », le travail de coaching va consister à aider le coaché à investir ses propres niveaux de conscience dans des espaces bien réels : ceux de son existence.

Nous n'évoluons jamais dans des espaces purement neutres et physiques ; chacun de nos environnements est marqué, revêt une signification, plus ou moins explicite, liée à cette dimension virtuelle qui le traverse. La notion d'espace implique ainsi qu'il n'y aurait pas une partie visible, tangible, et l'autre invisible et purement mentale : lorsque nous entrons dans une entreprise, par exemple, ou n'importe quelle organisation, certains traits identitaires de celle-ci nous frappent immédiatement, ce d'autant qu'en tant que personne extérieure, nous en avons un regard distancié. Les animaux – du moins les plus évolués – ont certes une logique de *territoire*, caractérisée par la mise en évidence de limites matériellement perceptibles par les individus de la même espèce ; mais seul l'espace humain renvoie à une dimension proprement symbolique, c'est-à-dire à une instance en surplomb des relations interindividuelles qui peuvent s'y jouer.

Un territoire structure en effet directement les rapports (de rivalités notamment) entre individus, alors que l'espace humain fait toujours référence, au-delà des relations directes qui s'y déroulent, à une dimension supérieure, c'est-à-dire à une institution y régulant, au moins implicitement, les interactions en son sein. Ainsi, la distinction entre espaces publics et privés, dont aucune parcelle de territoire ne peut s'abstraire dans nos sociétés, renvoie-t-elle directement à cette instance symbolique type qu'est le Droit (ou la Loi). Cette permanence d'un tiers symbolique dans les espaces humains (que celui-ci soit licite ou non aux yeux de la société ne change rien à l'affaire) permet d'expliquer que les espaces du client, c'est-à-dire les champs matériels et concrets d'inscription de son échelle de Bateson à lui, s'interpénètrent en permanence avec un champ symbolique préexistant et existant en dehors de lui.

Il n'y a pas d'espace purement privé, purement individuel, au même titre que le philosophe Ludwig Wittgenstein affirmait qu'il n'y a pas de langage privé (en d'autres termes : que la notion même de langage, en tant que système symbolique, présuppose son partage par une collectivité). L'individu en situation, mettons, de travail, n'est pas seul avec son échelle de Bateson à lui ; inéluctablement le voilà confronté avec celle de l'autre. Qui est l'autre ? Le collègue, proche ou lointain, ou bien : l'Autre, selon Lacan, c'est-à-dire l'ensemble du système symbolique lui-même, l'Entreprise, l'Organisation, l'Humanité... ? Les humains sont des êtres symboliques : non seulement ils doivent composer avec les différents niveaux de leur échelle de Bateson, mais ils sont astreints à prendre en compte (de manière plus ou moins harmonieuse) celle de l'Autre : à savoir l'espace structuré par le système symbolique et social dans lequel chacun se trouve pris dans ses vies successives. Peut-être, d'ailleurs, tout système symbolique se définit-il pas son imposition, sur un espace donné, de sa propre échelle de Bateson, celle du système lui-même. Dès lors que nous entrons dans un espace donné, en effet, des attitudes, des compétences, y sont attendues ou prescrites (ne serait-ce

que, par exemple, dans la rue) ; des valeurs y sont plus ou moins affichées (à tout le moins par défaut) au travers des règles qui y ont cours ; une identité y est sans doute plus ou moins affirmée (par exemple des allusions à un univers culturel commun, au travers d'affiches, publicités etc.), ainsi que, pour finir : la référence à un espace englobant, le niveau le plus élevé de la pyramide de Bateson (ainsi de la référence à telle institution, au pays, à une communauté etc.).

2.1.3 Tout espace symbolique me confronte à l'échelle de Bateson des autres... et à celle de l'espace symbolique lui-même...

Encore une fois, la visibilité de ces différents niveaux est très variable selon les situations, les contextes ; mais parions qu'ils existent au moins virtuellement dans chaque espace, ne serait-ce que mentalement pour chacun de ses membres... Prenons l'exemple d'une activité aussi évidente, en apparence, que le tennis : je m'y adonne évidemment dans un environnement précis (de préférence sur un court, avec des limites officielles, et non dans la rue), j'y manifeste un certain nombre de comportements spécifiques (je suis censé frapper la balle avec une raquette et non une poêle à frire, et suivant des gestes « académiques » sans lesquels je risquerais de me démettre l'épaule à plus ou moins longue échéance), j'y respecte des valeurs établies (à tout le moins : les règles du jeu, le « fair-play » qui doit prévaloir dans toute rencontre sportive, le fait de respecter l'adversaire plutôt que de l'insulter et de le menacer au cas où le match évoluerait en ma défaveur), j'y endosse une certaine identité (celle d'un joueur, avec un certain style de jeu, des modèles de référence, un parcours, des ambitions...), et, pour finir, j'évolue dans un espace englobant (le club de tennis dans lequel je me produis, mais peut-être également : le tennis en général en tant que sport etc). Je joue au tennis, et subrepticement, mon échelle de Bateson se met à rencontrer celle du Jeu en tant que système symbolique structuré tant matériellement (les infrastructures que sont les cours) que virtuellement (règles, valeurs sportives etc.). Mais je rencontre par la même occasion l'échelle de Bateson de mon partenaire (et / ou adversaire), en espérant qu'il y ait suffisamment de congruence entre les trois échelles en présence (celles des deux joueurs et celle du Jeu) pour que la partie se déroule agréablement, dans un respect mutuel des intervenants et des règles.

Mon échelle de Bateson est toujours confrontée à la fois à celle des autres (des personnes avec qui je suis en interaction) et à celle du système symbolique lui-même : tout espace devient donc un jeu à trois, entre mon (mes) interlocuteur(s) et moi, et entre chacun et le système lui-même, d'où la complexité que revêt tout problème d'espace aux yeux du coach. Aucun espace n'est jamais définitivement le mien : c'est une place, *ma* place et jamais totalement la mienne, car c'est l'espace que j'occupe aux yeux d'autrui, et aux yeux de l'institution elle-même, qui ne saurait se confondre avec les personnes en chair et en os que je côtoie. Mais aussi – nous y reviendrons – celle que j'occupe aux yeux de moi-même, c'est-

à-dire en fonction de mes attentes profondes et de mes valeurs. Une place est donc un compromis entre mon échelle de Bateson, celle des autres et celle de l'Autre, du système. Autant de décalages possibles, parfois inconciliables, de négociations implicites, d'ajustements et de frictions éventuelles, de contradictions, plus ou moins avouées, plus ou moins déniées par chacun d'entre nous...

Aussi, cette confrontation est-elle la source d'un premier problème d'espaces : suis-je bien à ma place, compte tenu de celle des autres et de l'Autre ? A savoir : les différents niveaux de mon échelle sont-ils adéquats à la situation ? Ai-je les bons comportements, ceux qu'est en droit d'attendre mon environnement ? Sont-ils également à la hauteur de mes aspirations, de ce que je juge être pertinent, agréable, digne d'être vécu ? Jouer au tennis satisfait-il à mes valeurs, ou ai-je le sentiment de perdre mon temps, voire de me trahir, c'est-à-dire de trahir mon espace symbolique... ? La finalité d'un coaching ne serait-elle pas de concourir, du point de vue du coaché, à la détermination d'une place satisfaisante dans tel ou tel domaine de son existence... ?

2.2 Sortir du problème, est-ce trouver une *bonne* place dans le monde extérieur ?

2.2.1 Qu'est-ce qu'une *bonne* place ?

En ce cas : que pourrait être une bonne place, une place satisfaisante, si telle devait être l'issue d'un coaching accompli ? Toute place s'inscrit, nous l'avons vu, à l'intersection des attentes d'un individu et de celles d'un système symbolique, institutionnel, par lequel elle se trouve identifiée et définie plus ou moins... Du point de vue de l'organisation, la logique semble claire ; et comme le précise Robert Dilts, « dans un système qui fonctionne bien, les valeurs et les croyances sont alignées avec l'identité de l'organisation ainsi que son environnement. Les buts et actions, au niveau individuel, sont alignés avec les objectifs et la stratégie spécifiques de la fonction de l'employé et qui sont à leur tour congruents avec la culture et l'identité de l'organisation de même qu'avec l'environnement plus grand dans lequel l'entreprise opère (sa mission). » (Dilts, 2008, p. 136). La logique est claire, du moins : pour l'organisation officielle, car qui sait ce que pense, au fond d'elle-même, une organisation ? Est-ce ce qu'elle affiche au grand jour, porte à la connaissance des visiteurs au moyen de plaquettes attrayantes ; ou est-ce autre chose, une alchimie mystérieuse, une sorte de conscience collective émanant de ceux qui la composent ?

Autant de questionnements dont pourrait rendre compte un coaching collectif : quelle est l'échelle de Bateson d'une collectivité donnée ? Est-elle univoque, ou bien fait-elle l'objet de tensions, de dissensions, de contradictions ? Les différents niveaux pourraient fort bien ne pas être en adéquation ; nombreuses sont les collectivités dont les valeurs affichées ne

correspondent pas ou plus aux comportements qu'elles attendent ou suscitent dans les faits : une échelle officielle est exhibée à la vue du monde extérieure, une autre, informelle, fondée sur de tout autres croyances et représentations, s'exerce au quotidien entre les salariés ; favorisant incompréhensions et désillusions, quiproquos et malentendus, autant de problématiques de coaching par conséquent...

Et en ce qui concerne l'individu ? La bonne place serait forcément alors une position qui soit reconnue à la fois par le système symbolique dans lequel elle s'insère (c'est-à-dire conforme aux attentes de ce système en termes de comportements, compétences, mais aussi règles implicites etc.) ; et réciproquement par les niveaux de conscience de la personne qui l'occupe, c'est-à-dire en congruence avec ses aspirations, ses valeurs, son identité ... Or, bien souvent, le coach découvre en cours de coaching que les divers problèmes exprimés par le client en viennent à graviter autour d'un problème de place : le client ne parvient pas à occuper sa ou ses place(s) de façon satisfaisante à ses yeux ; soit qu'il n'ait pas l'impression d'y être reconnu, soit que sa motivation n'y trouve pas son compte, soit que les choses s'avèrent tout simplement confuses sur ce qu'il y est censé faire... C'est que toute place repose sur une contradiction : il s'agit d'être conforme aux attentes de l'environnement, mais également de faire en sorte qu'on occupe bien sa place à soi, et non celle d'un autre ; bref, démontrer qu'il ne saurait y avoir pure interchangeabilité entre les autres et soi, car dans toute place, c'est bien l'identité de celui qui l'occupe qui est en jeu...

2.2.2 La bonne place : un problème de représentations... de soi et des autres.

Ainsi, Philippe Bigot (Bigot, 2014, pp. 158 et 163) cite-t-il l'exemple d'une personne dont le problème relève des fortes appréhensions qu'elle ressent vis-à-vis d'un poste auquel elle vient d'être promue ; or, la précédente titulaire de la fonction, qu'elle est donc conduite à remplacer, apparaît dans son discours comme un exemple à la fois admirable et inimitable : elle désespère en effet de pouvoir l'égaliser dans la maîtrise de ce poste, dès lors qu'il s'agirait selon elle de la seule manière de bien remplir ce rôle, et que cette aspiration, assure-t-elle, serait malheureusement vaine et vouée à l'échec. « Qu'est-ce qui vous fait penser que vous devez faire comme [elle] ? » Telle est la question du coach qui met en évidence le problème de la place et de la bonne façon de l'occuper : comment la personne peut-elle exprimer sa différence, c'est-à-dire, faire de cette place la sienne, et non la continuation de la place de l'autre, par définition unique ? Car pour occuper un espace de façon satisfaisante aux yeux de l'Autre, de l'institution, sans doute faut-il être en mesure de le faire sien, et non de copier autrui ; le vrai paradoxe est que s'effacer totalement derrière sa place revient à ne pas l'occuper véritablement, c'est-à-dire à se faire imposteur. Occuper une place, c'est ce qu'on appelle dans le langage courant : « imprimer sa marque ».

A moins que la place ne soit impossible à tenir, c'est-à-dire qu'elle soit considérée comme fermée de fait à tout occupant potentiel ; car il y a des places « impossibles à tenir », dont

l'échec à le faire est indissolublement lié à la place elle-même, telle qu'elle apparaît aux yeux des autres ; par exemple en raison d'un prédécesseur réputé irremplaçable (y compris parfois aux yeux du nouvel arrivant, comme le montre l'exemple évoqué plus haut) ; ou du fait que les compétences attendues du postulant, du nouvel occupant, sont indéfinies ou contradictoires, qu'elles ne pourront par conséquent jamais être réunies par quiconque... Certaines places, parce qu'elles correspondent aux attentes proprement incohérentes d'une collectivité, sont vouées à l'échec. Le coaching pourra dès lors consister à en prendre conscience : que dans la place en question il n'y a pas de salut, et que l'issue réside dans le changement de place, parfois hors de l'institution concernée... Lors de cas moins fatalistes, la problématique réside dans la perception qu'a le coaché des conditions de réussite de son positionnement, ou tout au moins des opportunités qui s'offrent à lui pour être bien...

Ainsi de Céline, jeune directrice d'un établissement administratif, et persuadée que le fait qu'elle n'ait pas le diplôme habituel des titulaires de ce type de poste, la rend illégitime aux yeux des autres responsables équivalents de la région ; aussi juge-t-elle inconcevable la mise en œuvre de relations coopératives avec la directrice de l'établissement le plus proche, alors même que la mutualisation d'un certain nombre d'activités entre les deux structures leur serait également profitable. De fait, la solution envisagée spontanément par Céline est de « tout faire toute seule », et donc de se passer de l'aide potentielle de cette autre responsable. La place devient forteresse : dès lors que le soupçon s'installe d'un possible rejet de la part de l'extérieur, la seule possibilité devient l'autarcie, donc l'abandon de toute relation avec l'environnement, et la mise en œuvre d'un plan d'action irréaliste. Sans doute retrouvons-nous l'une des « solutions binaires » examinées plus haut, celle consistant à circonscrire un espace dévolu à la perfection, et à rejeter tout ce qui n'entrerait pas dans ce cadre.

Dans cette situation, le coaching a consisté – entre autres – à questionner les représentations limitatives de Céline vis-à-vis de son entourage et notamment de cette autre directrice, avant que ne soit rendue possible, acceptable, l'hypothèse d'une prise de contact avec celle-ci, puis la détermination d'objectifs plus ambitieux, devant concourir, à terme, au développement d'un réseau de relations collaboratives avec d'autres responsables d'établissements environnants. De citadelle annoncée, fondée sur le repli sur soi et la méfiance envers l'extérieur, la place est appelée à devenir le nœud d'un réseau de relations et d'échanges de bons procédés à l'échelle régionale.

On voit à quel point l'espace mental, tel qu'il est structuré par les représentations de la personne, influe sur l'espace extérieur, celui des relations humaines, des décisions opérationnelles et des actions envisageables. La façon dont nous percevons les choses a un impact direct sur la manière dont nous occupons nos places. Dans cet exemple, le sentiment de ne pas « mériter » son poste en raison d'un diplôme jugé inadéquat, détermine toute une série de comportements, potentiellement néfastes à l'accomplissement de la fonction. La logique « spatiale » du coaching ne consiste pas à approfondir les causes possibles d'une

telle appréhension des choses, mais bien plutôt de trouver une issue indépendante de l'origine du problème, c'est-à-dire indépendante du problème lui-même.²⁴

2.2.3 Bien occuper une place, serait-ce bien la délimiter ?

Bien occuper nos places (et cet exemple le montre) revient à poser la question de leurs limites, du cadre sans lesquelles elles n'existeraient pas en tant que telles. Bien occuper sa place, c'est peut-être d'abord bien en poser le cadre, c'est-à-dire la nature de ses relations avec le monde extérieur, ainsi que la spécificité de son positionnement par rapport à lui ; car une limite, comme toute enveloppe, ou frontière, est à la fois séparation protectrice – voire défensive – mais également ligne de contact et de passage : un filtre en somme. Prenons l'exemple évoqué par S. Cannio et V. Launer (2010, p. 39), d'une personne qui ne compte pas ses heures de travail et dont l'équipe apparaît « disséminée sur plusieurs étages du bâtiment ». Dans ce cas, le travail a pris une place démesurée, ne serait-ce qu'en raison des heures journalières que la personne lui consacre ; et cependant, sa place ainsi que celles de son équipe apparaissent éclatées, comme rongées par leur environnement. Ses subordonnés ne bénéficient d'aucun espace clairement délimité dans l'immeuble, et le champ de ses propres activités suit la même tendance dès lors qu'elle « n'ose pas « dire non » quand on lui propose une mission ou une conférence téléphonique à des heures impossibles. » (p. 40)

Le coaching va consister à poser les limites manquantes et les renforcer, afin de permettre à la personne de structurer tant son espace que son temps de travail, ainsi que ses relations avec son équipe et ses interlocuteurs. « Poser les limites tant en termes de temps que d'espace. Elle pourra clairement mesurer qu'elle a atteint ses objectifs quand : son équipe disposera d'un espace de travail correctement balisé, les responsabilités de chacun seront bien établies, les réunions seront organisées à des heures décentes et tenant compte du décalage horaire... » (p. 41).

On voit qu'être à sa place, au bon sens du terme, consiste autant à ouvrir le cadre, le rendre perméable à l'échange, qu'à le délimiter et le consolider si besoin. L'ouvrir aux autres présuppose de leur être attentif, de prendre du recul par rapport à leurs messages et leurs agissements, de relativiser ses propres représentations et d'admettre, pour reprendre un titre de Paul Watzlawick, que la « réalité de la réalité »²⁵ n'est en rien univoque. Consolider

²⁴ A propos de la pratique de la thérapie brève, J-J. Wittezaele et T. Garcia-Rivera écrivent dans leur ouvrage consacré à l'histoire et aux méthodologies de l'école de Palo Alto : « Le thérapeute ne fait aucune hypothèse sur les « causes » (intrapyschiques ou systémiques) du problème ; il ne cherchera pas à savoir, par exemple, si l'enfance du patient a comporté certaines expériences qui permettent de comprendre son comportement actuel. Cela n'implique pas qu'il nie cette éventualité mais tout simplement qu'il n'est pas nécessaire de disposer de ces informations pour envisager le processus de traitement. » (Wittezaele et Barcia-Rivera, 2006, p. 331)

²⁵ P. Watzlawick, *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, Paris, 1978 (traduction française).

le cadre ne consiste en rien à faire l'inverse, c'est-à-dire se montrer sourd au monde extérieur, se barricader et s'aveugler, ce qui serait une solution symétrique inversée au problème évoqué. Il s'agira bien plutôt de prendre la peine et le temps de s'écouter soi-même, c'est-à-dire de remonter les strates de sa propre échelle de Bateson, de s'interroger sur ses niveaux de conscience les plus élevés, de manière à élucider les fondements de sa conduite.

On comprend que le coaching permet de travailler sur ces deux logiques complémentaires (et non opposées), ouverture et renforcement du cadre, et peut conduire le client, parfois simultanément, à consolider et assouplir les limites de son propre espace, professionnel ou personnel. Nul doute qu'un questionnement, par exemple, sur les valeurs profondes de la personne, sur son identité, pourra concourir à affermir son positionnement dans un système social et symbolique, et de la sorte, développer sa confiance en soi et donc, peut-être, permettre une relation plus sereine aux autres. Cette problématique d'espace, qu'ouvre le coaching, permet de dépasser, là encore, les seules questions de compétences et d'adaptation, lesquelles ne renvoient, en fin de compte, qu'à un niveau et un seul de l'échelle de Bateson, alors que tout espace humain est traversé de l'ensemble de ces strates, comme nous l'avons évoqué.

2.3 L'issue : plus qu'une bonne place, construire un espace de changement...

2.3.1 Des dangers de trop bien occuper sa place : y être englouti...

Cela étant dit, sommes-nous si certains qu'il faille être, toujours, « à une bonne place » ? Est-ce bien cela que recherche, à tâtons, le désir du client ? N'y a-t-il pas quelque risque à vouloir trop bien faire, vouloir trop bien occuper un positionnement donné ? C'est-à-dire à trop répondre à ce que nous imaginons que l'Autre attend de nous, quitte à s'y réduire, s'y dissoudre ? Bien occuper ses différentes places suffit-il à préserver, nourrir son identité, ou bien, pouvons-nous y voir un risque de les voir absorbées, définitivement, par un désir qui n'est pas le nôtre, mais seulement celui des différents systèmes symboliques dans lesquels s'inscrivent ces rôles que nous jouons ? Cela ne serait-il pas l'ultime enjeu du coaching ?

L'expression managériale « the right man at the right place » s'applique à une organisation perçue comme une machine, dont les postes et les individus seraient les pièces détachées, et pour lesquels il n'y aurait qu'une et une seule manière de coopérer, de travailler ensemble, sans espèce de marge de manœuvre ni d'autonomie, sans aucun espace disponible pour la créativité, la prise d'initiative, la confrontation des points de vue, l'apprentissage et le progrès, les erreurs et l'expérience qui en découlent... ; bref : pour le changement. Encore une fois : la bonne place est-elle bien l'issue du coaching, qui en ferait

une sorte d'accompagnement efficace (du point de vue de l'institution), dévolu à l'adaptation des êtres aux places qui leur sont proposées, voire assignées... ? Et vu du client : l'horizon offert à son désir se résoudrait-il à une place adéquate, c'est-à-dire à un positionnement fixé une fois pour toute, en contradiction avec ce que nous avons précisément dit de lui, de ce désir, qu'il était mouvement ?

Il est parfois étonnant de rencontrer, en coaching, des personnes pour qui, en apparence, tout va bien ; c'est-à-dire que toutes les places – professionnelles et privées – qu'elles occupent présentement leur conviennent ; elles y trouvent épanouissement, s'y sentent compétentes et respectées ; bref : tout est positif. Peut-être se dissimule-t-il, derrière cette réussite globale, quelque fêlure, un questionnement du type : « que suis-je de plus que la somme de mes places ? » Ou bien : « en quoi suis-je moi-même, à cette place que j'occupe si bien que rien n'y saurait jamais surprendre les attentes des autres ? » Nous retrouvons cette contradiction, évoquée plus haut : pour que cette place soit la mienne, ne faut-il pas que je l'occupe suffisamment bien, mais pas trop ? Suffisamment bien pour y être reconnu, mais pas assez pour ne pas disparaître derrière et être en mesure d'y apposer ma marque personnelle ? Ne retrouvons-nous pas cet espace virtuel évoqué précédemment : cette distance minimale entre ses propres représentations et soi-même, et qui serait confusément recherchée par le coaché, mais cette fois dans le monde réel, c'est-à-dire au-delà de la somme des places concrètement occupées dans son existence, aussi valorisantes fussent-elles... ?

Être trop à sa place peut se révéler un problème. Comme quoi, le problème fondamental, en coaching, est peut-être qu'on n'occupe jamais parfaitement ni définitivement les places qui nous sont assignées²⁶ ou que nous nous proposons d'investir, qu'il y a toujours trop ou trop peu d'engagement, de congruence, de reconnaissance... ; et pour une raison déjà évoquée : tout système symbolique (nous avons vu qu'une « place » relevait toujours d'un tel système, familial, professionnel, etc.) est bouclé sur lui-même, ne repose que sur ses propres critères, et non sur une réalité définitive qui lui serait extérieure et viendrait le fonder ; en conséquence de quoi il n'existe pas de façon absolument bonne d'y occuper un positionnement donné.

La difficulté rencontrée ne relèverait plus alors seulement d'une frontière insuffisante, donc d'une relation aux autres défectueuse, dont la conséquence serait le débordement de l'espace du coaché par son environnement (collègues, proches, activités, charge de travail...), ou son enfermement dans une autarcie illusoire ; mais également, et plus fondamentalement, d'un problème de relation à l'Autre, à cet Autre symbolique dont la personne attend sans doute une reconnaissance insatiable, et sans laquelle elle ne se sent

²⁶ « Qu'est-ce qu'une place ? La question tire l'un de ses sens du clivage irréductible qui empêche toujours que l'on soit, en soi-même, à sa propre place. » (Gribinski, 2013, p. 18). Ce clivage est issu, selon Lacan, de notre inscription dans le champ symbolique.

plus exister ; oubliant simplement qu'elle n'est, dès lors, plus à l'origine de ses positionnements, de ses places, mais qu'elle en est devenue l'objet. Cet Autre, nous l'avons vu à plusieurs reprises, est le système symbolique lui-même. Sans doute retrouvons-nous là certaines situations susceptibles de conduire à un effondrement tant psychique que physique, un burn-out : le sujet se consume à force de donner toujours davantage, et sans fin, à une place devenue dévorante. La place a pris littéralement toute la place, c'est-à-dire qu'elle s'est substituée à l'individu en tant que personne. L'identité de celui-ci est aspirée comme dans un trou noir, jusqu'à ce que la rupture survienne.

Ainsi de Patrick qui, dans le cadre de son poste de Directeur Financier, ne cesse d'ajouter des projets à son plan de charge, jusqu'à venir au travail à 5 heures du matin et occuper ses week-ends à la préparation de ses réunions du lundi. Il en vient à faire corps avec la société, jusqu'à ne plus penser qu'à elle, se réveiller la nuit en sursaut, les restes d'un rêve – d'un cauchemar – encore à l'esprit et ressemblant étrangement à la journée qui s'annonce. Le moindre retard dans l'avancement de ses projets est vécu par Patrick comme un échec ; la moindre remarque à son égard est perçue comme une critique, voire une remise en cause de son positionnement dans l'organisation, du bien fondé de sa présence et de son titre. Patrick est unanimement considéré comme un bon directeur financier, voire « trop bon » par ses équipes, aux yeux desquelles le stress permanent de leur responsable devient facteur d'insécurité au travail, pressentiment d'un drame. Quant aux autres directions, elles ont de plus en plus de mal à suivre la chronologie des événements, et en viennent à se lasser des divers chantiers ouverts concomitamment ; sans parler de la susceptibilité croissante dont fait preuve l'intéressé pour le moindre sujet. A tel point que le vide commence progressivement à s'étendre autour de lui. Le coaching intervient alors qu'il n'y a plus, dans l'existence de Patrick, l'espace nécessaire pour un recul salutaire ; seule subsiste la souffrance de se sentir pris dans un cercle vicieux, c'est-à-dire de donner toujours davantage à son travail, et d'en retirer de moins en moins de satisfaction. Patrick reconnaît de plus qu'il est de moins en moins disponible pour ses proches, que sa vie de famille se réduit, que les relations y sont de plus en plus souvent émaillées de tensions et de disputes. Le fait de trop s'identifier à l'un de ses positionnements (professionnel en l'occurrence) a nécessairement un impact négatif sur les autres rôles de sa vie. Il y a débordement de l'un sur tous les autres, d'où un déséquilibre général de toute l'existence de la personne.

Le coaching de dirigeant met ainsi en évidence, bien souvent, le caractère expansionniste de l'espace professionnel de la personne (surtout lorsqu'elle a fondé son entreprise) au détriment des autres domaines de vie. Ce type de situation constitue un facteur de fragilité fondamental pour le sujet : non seulement parce que la diversité des domaines de vie est un facteur d'épanouissement clé pour tout un chacun, mais également parce que nul n'est à l'abri d'une déception dans tel ou tel de ces domaines. A mettre « tous ses œufs dans le même panier », on court le risque de supporter difficilement le moindre échec. Nous pouvons supposer qu'à l'extrême, l'espace en question en vienne à représenter la totalité

des niveaux de conscience de la personne ; qu'ainsi, l'ensemble de ses valeurs fondamentales, de même que son identité même, se trouvent reposer sur un seul pan d'existence, de telle sorte qu'en cas de difficulté importante, l'ensemble de ces strates en viennent à s'effondrer. N'assiste-t-on pas alors à une inversion de l'ordre de dépendance de ces niveaux dans l'esprit du coaché, l'environnement concret et matériel en venant à conditionner les strates les plus élevées ? Il s'opère ainsi une modification – inconsciente – des ordres de priorités, les circonstances vécues l'emportant sur les valeurs et les facteurs d'identité profonde. On parlera de « confusion des niveaux logiques » : alors que les situations professionnelles concrètes ne sont censées engager que les premiers niveaux de l'échelle de Bateson, je finis par en faire dépendre mes valeurs et mon identité.

2.3.2 Equilibrer ses domaines de vie.

Nos domaines de vie sont en interaction permanente ; l'extension ou la réduction de l'un d'entre eux conduit bien souvent le client à devoir réaménager les autres ; en témoigne d'ailleurs la diversité des problèmes abordés par le client, parfois en une seule séance, et la facilité, toujours surprenante aux yeux du coach, avec laquelle le coaché peut passer d'un champ de vie à un autre lorsqu'il se raconte... On comprendra que l'équilibre entre ces différents domaines puisse constituer une problématique classique de coaching : il s'agit de veiller à « l'écologie » du client, dont l'existence serait assimilée à un écosystème dont chacune des « niches » dépendrait de la santé de toutes les autres. Questionner les situations liées à ces différents domaines, leur place relative dans l'existence du coaché, la nature de leurs délimitations, tant en termes de temps que d'espace, prend alors tout son sens. Il ne s'agit plus d'interroger le positionnement de la personne par rapport à un système symbolique donné, une collectivité précise, tel de ses congénères, mais de porter un regard sur la façon dont s'articulent ses différents champs de vie : sphère professionnelle, familiale, loisirs, etc.

Une démarche classique en coaching va consister à demander au coaché de représenter graphiquement la part relative de chacun d'eux, par exemple à l'intérieur d'un cercle préalablement tracé sur une feuille. Chaque domaine est ainsi symbolisé comme une part de gâteau, plus ou moins proportionnelle à l'importance qu'il lui accorde, notamment en termes de temps passé, d'énergie consacrée etc. Le travail du coach ne va pas consister à porter un jugement sur la répartition de ces domaines, comme le ferait un « conseiller » ; mais à demander au client de tracer un autre cercle, en y positionnant cette fois ses domaines de vie tels qu'il les souhaiterait, où tels qu'il les imaginerait dans un avenir plus ou moins proche.

On touche de nouveau à l'originalité du coaching, qui est de faire émerger cet espace virtuel entre présent et futur ; cet espace virtuel n'étant autre que le réaménagement possible des domaines de vie, cette différence entre l'existant et le potentiel. Il ne s'agit pas de prescrire

telle ou telle configuration au client, lui indiquer de nouveaux champs d'activité puisque là encore, celui-ci reste totalement maître et libre de ses aspirations ; mais de faire émerger le changement par simple confrontation du réel et du possible. En partant de l'idéal que constitue le cercle à venir, le coach pourra questionner son client sur l'importance qu'il accorde aux nouveaux domaines de vie ainsi esquissés, ou aux modifications apportées, forcément révélatrices des valeurs et aspirations profondes de la personne. De nouveau, on retrouve le détour par l'échelle de Bateson, dont l'art du coaching consistera à déployer l'un après l'autre chacun des niveaux. Le coach pourra ensuite accompagner son client dans la détermination des actions susceptibles d'avancer vers le cercle souhaité, c'est-à-dire vers les nouveaux domaines de vie qu'il vient d'esquisser. Un nouvel équilibre sera-t-il trouvé ? Là n'est peut-être pas la question, car il s'agirait encore d'adopter une position normative, visant à conduire le client vers un modèle préétabli ; bien davantage, et plus simplement, il s'agit d'offrir de nouveaux espaces de changement, que l'outil des domaines de vie permet de visualiser de la façon la plus concrète, la plus opérationnelle qui soit.

Il semble qu'une démarche telle que les domaines de vie révèle à son tour particulièrement cette tendance qu'a le coaching à « spatialiser » les problèmes, de façon sans doute à en « délier » la complexité inhérente. « Spatialiser » les problèmes ne signifie pas les décomposer pour mieux les résoudre un à un, mais les mettre en relation pour trouver, là encore, l'issue, plutôt, peut-être, que la solution à proprement parler. Car au bout du compte, quel est l'enjeu ultime d'un coaching ? Prenons l'exemple de Sophie, dont la demande est motivée par un certain nombre de problèmes relationnels avec sa fille : désobéissance, relations tendues etc. En fin de deuxième séance, Sophie se plaint de ne pas avoir d'espace à soi dans son nouvel appartement – elle a déménagé peu après sa séparation d'avec son conjoint. Le nouveau logement ne comprend qu'une chambre, qu'elle a laissée à sa fille ; elle s'est installée dans le salon, le centre géographique de l'appartement et, de fait, sa fille ne cesse d'y passer. Elle avoue, notamment, ne plus supporter l'invasion de maints objets de celle-ci dans la cuisine et dans ce salon qui est devenu une chambre par procuration. Puis elle en vient à aborder son travail, qui l'intéresse de moins en moins, à tel point qu'elle envisage une reconversion. Puis, à mesure que le coaching avance, Sophie déclare qu'elle n'a plus d'espace, tout simplement, dans sa vie : qu'aucun de ses domaines d'existence n'est conditionné, pour le dire autrement, par un désir (du moins : par *son* désir) ; que chacun d'eux résulte d'une contrainte, d'un positionnement subi. Et peu à peu, elle est amenée à construire un espace neuf, ne dépendant que d'elle et consacré à elle, très modeste au départ : le simple fait de s'accorder, quelques fois par semaine, une pause dans un café dont elle apprécie le cadre, afin de réfléchir sereinement ou bien prendre le temps de lire.

Cet espace anodin, en marge de ses activités habituelles, est pourtant le point de départ d'autres possibles, l'essentiel étant qu'un premier domaine de vie désiré par elle se mette en place. Que cet espace paraisse modeste n'est pas étonnant : le coaching privilégie le progrès

pas à pas, plutôt que la table rase tonitruante. Les actions radicales sont abandonnées aux *ultrasolutions* décriées par Paul Watzlawick, toutes ces tentatives visant à supprimer un problème ou révolutionner une existence et qui ne sont, finalement, que les projections binaires de notre Imaginaire. Le coaching est beaucoup plus humble et exigeant que cela : en ouvrant un nouvel espace au désir, il réintroduit les possibles dans l'existence de la personne.

2.3.3 L'espace du changement, ou l'art de cultiver les marges.

Comme le laisse entendre M. Gribinski²⁷, le sujet se construit moins dans les places qui lui sont assignées, ou vis-à-vis de celles qu'il convoite, que dans les *marges* ; d'où l'importance vitale qu'il y a à « préserver ses marges », plutôt qu'à défendre coûte que coûte le centre de ses positionnements. Car les marges sont là où adviennent des « configurations imprévues », autre nom pour : le changement. « Il faut dans tous les cas ménager sa place et sa chance à l'improvisation²⁸ », reprend-il d'un ouvrage de W. Benjamin ; et sans doute pourrait-on dire de l'improvisation qu'il s'agit de la définition ultime de l'espace cherché par le coaching : celui, non pas, dévolu à une nouvelle place en tant qu'adaptation à un ordre symbolique statique, à une règle qui s'imposerait, telle qu'elle, au sujet ; mais ouvert à l'expérimentation, à l'intersection des positions et des illusions, c'est-à-dire des places effectivement occupées par la personne, et des projections imaginaires qui s'y investissent, avec plus ou moins de bonheur. Trouver un interstice entre les dimensions imaginaire et symbolique de notre psyché, telles que les a définies Lacan, ne serait-ce pas l'apport d'un coaching dans une existence ? Un endroit où « l'on n'a jamais pensé », précise M. Gribinski : n'est-ce pas l'objet du questionnement répété du coach que de permettre, enfin, cette pensée ? Où situer cette pensée ? En dehors du cadre, répondraient les théoriciens de Palo Alto, c'est-à-dire hors des cadres usuels qui constituent nos domaines de vie. En l'occurrence, « hors » peut signifier : « entre » (chercher cet interstice qui, en augmentant, sera l'origine d'un nouvel espace de vie) ; « au-dessus » (en surplomb, aidé en cela, par exemple, par la méthodologie des domaines de vie) ; ou « en dehors », au prix d'une nouvelle définition du problème envisagé.

L'une des considérations les plus saisissantes de Grégory Bateson, l'un des fondateurs de Palo Alto, est que la solution à un problème est sans doute un problème plus grand ; bref : une définition capable de redéfinir le problème existant en tant qu'élément (et seulement

²⁷ Gribinski (2013).

²⁸ Gribinski (2013, p. 99). Si l'improvisation est le lieu précis du changement, c'est que s'y nouent pulsions de vie et de mort, aspiration à la destruction et à la création : « la combinaison des pulsions à lieu entre la construction et la décrépitude, en improvisant entre les deux. Les marges sont l'endroit même de cette improvisation qui me semble si parfaitement vitale que je n'ose pas modifier un mot de ce que je suis en train d'écrire... » (p. 100).

élément) d'une problématique plus vaste. Les théories scientifiques ne progressent-elles pas, pour partie, de cette manière : transformant tel paradigme en cas particulier d'une nouvelle vision du monde, plus vaste et éclairante ? Gageons que ce problème « plus grand » n'est autre que celui qui préoccupe tout coaching, fondamentalement : quels sont les espaces du client disponibles aujourd'hui, quels sont ceux qui pourraient l'être demain ? La solution n'en est pas l'extinction annoncée du problème, mais son questionnement patient, dans le sens d'un approfondissement permanent.

Conclusion

Nous avons tenté de montrer que les problèmes nous en apprennent beaucoup sur le coaching... et le coaching sur ce que nous appelons nos problèmes. En introduction, nous rappelions l'étymologie du terme, issue du grec ancien « probléma », tout à la fois « obstacle » et « objet projeté en avant ». L'usage que fait le coaching des problèmes du client nous semble répondre à cette définition en apparence paradoxale. Les problèmes sont certes vécus, de prime abord, comme des contraintes, des difficultés génératrices de frustrations, voire de souffrance, mais c'est en les questionnant, en incitant le coaché à se projeter dans des objectifs par rapport à eux, que sera entr'ouverte l'opportunité d'un changement ; que celui-ci réponde précisément ou non à tel ou tel des problèmes évoqués initialement dans le coaching ne changeant rien à l'affaire. Ces problèmes, le coaching ne les appréhende pas comme des embûches tombées du ciel, indépendamment du coaché. Il serait tout aussi absurde, et injuste, d'en faire des obstacles imaginaires, produits par d'éventuelles lubies et obsessions, qu'il suffirait de « chasser » de l'esprit du sujet pour que tout rentre dans l'ordre.

Toute la complexité des problèmes, tels que les entrevoit le coaching, est qu'ils surgissent au contact de notre psychisme et du monde extérieur ; ils sont le reflet de la façon complexe dont la réalité se trouve appréhendée, nécessairement filtrée, recadrée, formatée, par notre système de représentation interne. Dès lors, le parti pris du coaching est que tout problème est humain, car il se rapporte, in fine, à un questionnement sur le sens. La résolution d'un problème d'échecs n'a pas de sens en soi, mais seulement pour qui connaît les règles du jeu, en maîtrise l'esprit, et se révèle assez motivé pour y consacrer du temps : un problème d'échecs n'est un problème que pour qui le reconnaît comme tel. Pour autant, le problème en question ne réside pas dans le monde des idées, ou dans la pure psyché du sujet : il prend bel et bien corps et forme dans les éléments matériels qui constituent le jeu...

Les principales théories ayant concouru à l'élaboration des pratiques du coaching, au premier rang desquelles celle de l'Ecole de Palo Alto, ont mis en évidence la complexité inhérente à nos problèmes, et qui n'est que le reflet de notre propre complexité mentale. Les différentes définitions que nous avons tenté de donner des problèmes, tels qu'ils apparaissent, du moins, aux yeux du coach, ne font que refléter la manière dont ils reproduisent la stratification de nos représentations ; ils renvoient tant à la façon dont notre langage généralise et simplifie (par la force des choses) les données qu'il se propose de restituer, qu'au découpage forcément partiel que nos représentations retiennent de la réalité ; mais aussi aux croyances implicites qui s'interposent en permanence entre ce que nous voyons et ce que nous interprétons, ainsi qu'aux valeurs profondes qui nous conduisent à juger, dans un sens ou dans l'autre, ce qui nous arrive ou ce dont nous sommes témoins.

Nos problèmes en disent long, également et peut-être surtout, sur l'état de notre désir : comment circule-t-il dans notre existence, s'épanouit-il dans de nouveaux champs d'action, ou ne passe-t-il que d'une difficulté à l'autre ? Notre désir a-t-il toute sa place ? Dispose-t-il de la place nécessaire à son investissement ? Ou bien : tourne-t-il en rond ? Là où il y a vraiment problème, il y a désir en suspend, pourrait-on dire...C'est la raison pour laquelle nous avons évoqué, à côté de celle de « problème », la notion de « problématique », en tant que champ de problèmes épars dans le discours du coaché... Il nous a semblé que ce qui reliait les différents problèmes évoqués par le client, n'était pas une relation de type logique, mais bien plutôt, la circulation d'un désir enfermé dans une configuration de blocage ; d'où cette impression, par moments, d'incohérence que peut ressentir le coach en présence d'un récit passant « du coq à l'âne ».

Mais les théoriciens de Palo Alto ne nous ont pas seulement conduits à appréhender les problèmes humains d'une autre façon ; ils ont également changé le statut que nous pouvions accorder à bon nombre de « solutions » : ces procédures destinées à faire disparaître les difficultés, quitte à en attribuer la cause à un bouc émissaire, et dont les effets ne font, finalement, que renforcer les difficultés constatées. « Quand le problème, c'est la solution », écrivit ainsi sans ambiguïté Paul Watzlawick, attestant que nos solutions concourent pleinement à nos problèmes et même, dans certains cas, les créent de toutes pièces. Nous avons tenté de montrer que ce que nous appelons, la plupart du temps, « solution », relevait de ce que Lacan désignait par le terme d'Imaginaire, à savoir l'une des deux grandes instances par lesquelles notre psychisme est constitué. Alors que nous nous persuadons que bon nombre de solutions « de bon sens » vont nous permettre d'avancer, elles ne font que reproduire le système projectif de notre esprit, par lequel nous instituons une vision binaire du monde.

Ces « *ultrasolutions* », pour reprendre, de nouveau, les mots de Paul Watzlawick, nous condamnent au blocage, et pour une raison simple : elles reposent sur la construction d'un espace saturé, symétrique, de pure opposition, au sein duquel il n'y a pas de place pour un tiers, c'est-à-dire une possibilité de nouveauté, donc de dépassement de la répétition qui caractérise tout problème. Ces solutions relèvent de la recherche initiale d'une cause, d'une origine de nos difficultés, que nous fantasmons de pouvoir supprimer. Là encore, les théoriciens de Palo Alto ont bien montré que la recherche de la cause, et particulièrement d'une cause unique, est le moyen privilégié de se retrouver bloqué.

Cette appréhension de la solution comme composante à part entière du problème, conduit nécessairement à la recherche d'autre chose : une chose sans cause, par conséquent. La question fondamentale du coach pourrait être la suivante : que pouvons-nous apporter d'autre qu'une solution à nos problèmes ? Que faire avec nos problèmes, s'il n'est pas question de solution (au moins : directe) les concernant ? Nous n'avons pas repris le terme de « solution » pour nommer cette « autre chose », non seulement pour des raisons de clarté, mais également pour ne pas donner l'impression que la quête du coaching est la

réponse symétrique aux problèmes posés par le client. Non que ces problèmes demeurent intangibles et ne soient, fréquemment, modifiés, par l'avancement du coaching, mais parce qu'il nous a semblé que l'originalité du coaching réside précisément, semble-t-il, dans la suspension de la solution. Le coach n'appréhende pas les problèmes comme s'ils étaient la cause du mal à être de son client, mais en tant que symptômes. Penser la difficulté non comme l'origine mais comme le signe d'un état de blocage, est ce qui fait du coaching une démarche tout à fait originale par rapport aux logiques classiques de résolution de problèmes. Nous avons appelé « issues » les lignes de fuite du coaching, en référence au fait que la posture du coach consistait avant tout à accompagner le coaché dans l'émergence d'une distance, minimale tout d'abord, vis-à-vis de ses représentations. Cet espace n'étant autre qu'une ouverture pour le désir, une ligne d'horizon, par conséquent, hors du cercle des difficultés.

Pourquoi parler de problème d'espaces, in fine, pour qualifier la façon dont le coaching appréhende nos problèmes ? Pour la simple raison qu'ils n'ont de sens qu'en tant que problèmes humains et qu'à ce titre, ils sont liés, profondément, avec la façon dont notre psychisme part à la rencontre de la réalité. Nous avons pu voir en quoi les espaces matériels que nous traversons dans nos existences ne sauraient être séparés des dimensions symboliques que nous ne cessons d'occuper ; qu'il ne s'agit là que des deux faces d'une même réalité, qui est la nôtre, en tant qu'êtres pourvus de langage. Cette façon qu'a le coaching de traiter les problèmes du client, en fin de compte, en tant que problèmes d'espaces, revient à reconnaître cette dimension d'êtres symboliques que nous sommes.

C'est dans cette perspective que les notions d'Imaginaire et de Symbolique théorisées par Jacques Lacan nous ont semblé utiles pour comprendre, in fine, ce qu'était un problème en coaching, et en quoi cela permettait de mieux comprendre le coaching – et par là même : la nature profonde de nos problèmes. Car nous sommes structurés, constitués par ces deux instances, qui ne fonctionnent pas de la même manière, interagissent pourtant en permanence (en tant qu'elles nous constituent), mais pas toujours de manière harmonieuse. Si l'Imaginaire nourrit notre désir par son appétence aux jeux de miroir, aux projections imagées, aux rapports de séduction, de comparaison, de rivalité, il nous rend prompt à mettre en œuvre des *ultrasolutions* dont le résultat passe nécessairement par l'institution d'une vision binaire du monde, inapte à entrevoir, par définition, l'émergence d'un tiers espace, nécessaire à l'émergence d'une nouvelle perception d'un contexte et, en fin de compte : d'un changement. L'ordre symbolique propose, en lieu et place de ces projections symétriques et inversées, la référence à un tiers, à un système en surplomb de nos relations duelles, et susceptible de distribuer des places distinctes en remplacement d'une rivalité mimétique, c'est-à-dire des rôles à la fois très concrets et cependant virtuels, car toujours susceptibles de remise en cause et d'ajustement. Nos espaces sont toujours le champ de rencontre entre les places que nous propose un système symbolique donné, et notre propre ordre symbolique interne, que décrit l'échelle de Bateson sous forme de niveaux de

conscience dont les plus élevés, valeurs, identité, espaces d'appartenance, conditionnent la plus ou moins grande satisfaction que nous pouvons trouver dans ces places qui nous sont proposées.

La complexité de nos sociétés relève sans doute de la grande variété des systèmes symboliques qu'elles mobilisent, c'est-à-dire des systèmes de place auxquels nous sommes confrontés ; qu'il s'agisse de notre vie professionnelle ou de notre vie personnelle. La modernité se caractérise ainsi, entre autres, par le dépérissement d'un système symbolique de référence unique, surplombant tous les autres et leur donnant sens, et par la prolifération de systèmes partiels, dénués de légitimité ultime. Nous évoquons, en introduction, en quoi le développement du coaching était concomitant de celui de l'individualisme, en tant que de plus en plus de décisions importantes relèvent de l'individu, et non d'institutions qui les prendraient à sa place. La multiplication de ces systèmes et leur caractère relatif (sans doute pourrait-on parler, en matière de société, de relativité générale au même titre qu'en physique théorique), nous donne des occasions toujours plus grandes de devoir nous « trouver une place » et d'en changer. Le fait que ces systèmes ne cessent, eux-mêmes, de se transformer, précisément parce qu'ils ne relèvent plus d'un ordre général immuable, mais se trouvent soumis à des interactions permanentes, nous impose de considérer le changement comme une donnée quasi permanente de nos vies. De ce fait, les problèmes d'espaces tels que les conçoit le coaching ont tendance à proliférer. Par ailleurs, le système de valeurs et de références symboliques de chacun n'étant plus affilié à un référentiel unique et définitif, est conduit également à évoluer, en fonction du désir, des aspirations, des expériences vécues.

On voit ainsi quel degré de complexité finit par atteindre cette problématique du positionnement de l'individu contemporain dans les différents espaces sociaux et symboliques (les deux étant liés) qui lui sont proposés (imposés). De telle sorte, nous l'avons vu, que son propre positionnement parmi tous les espaces qu'il est conduit à occuper à un moment donné de son existence, devient à son tour objet de questionnement. Considérer que les problèmes de coaching sont, in fine, des problèmes d'espace (au sens établi plus haut), conduit à penser que la finalité du coaching réside moins dans une solution précise à un problème donné, que dans une issue ; c'est-à-dire dans l'émergence progressive d'un nouvel espace, virtuel tout d'abord, puis de plus en plus concret à mesure que le coaching avance, afin de permettre au client d'offrir un nouveau champ d'investissement à son désir qui, sans cela, se retrouve bloqué dans des situations insatisfaisantes – ne serait-ce que par leur caractère figé, saturé. Si nous retournons de nouveau à Lacan, le propre du désir est précisément de circuler ; son immobilisme est sa mort. Parler de problème d'espace revient en fin de compte à parler de problèmes de circulation du désir. Quoi de plus essentiel ?

Trouver un nouvel espace, nous l'avons évoqué, consiste avant toute chose à instaurer une distance minimale vis-à-vis de son vécu et de ses représentations, l'embryon d'un espace mental, apte à recevoir, par la suite, le contenu d'un projet, d'un objectif, c'est-à-dire : d'un

changement potentiel ; c'est bien cette distance que provoque le coaching au fil du questionnement qui est le sien. Une fois opérée cette ouverture vers le changement, c'est le travail sur un nouvel espace possible d'investissement qui se déploie, c'est-à-dire un travail sur les marges, les zones de confins, des domaines de vie existants. Notre désir étant toujours en circulation, et tout positionnement résultant d'un compromis entre nos aspirations et ce que peut tolérer un système symbolique qui nous dépasse, il y a fort à parier qu'il n'existe pas de bonne place en soi, c'est-à-dire de manière définitive ; et que (nous l'avons vu), à trop vouloir bien occuper sa place, on en vient à disparaître derrière elle.

C'est pourquoi, l'issue du coaching pourrait bien être la constitution (toujours provisoire, certes) d'un espace à soi, c'est-à-dire, davantage que d'une nouvelle place (laquelle ne serait pas « à soi »), d'un champ d'évolution, de changement. Une dynamique, par conséquent, bien plutôt qu'une position. Pour paradoxal que cela puisse sembler, cette issue recherchée ne se confond peut-être pas avec un changement considéré comme une situation acquise, mais avec un processus évolutif, dont la fin du coaching ne marquerait pas le terme (quel que soit le niveau de satisfaction obtenu dans l'atteinte des objectifs établis dans le cadre des séances) mais plus simplement (et ambitieusement) : la ligne d'horizon.

De ce point de vue, la finalité du coaching ne serait pas de satisfaire un désir (de changement), mais de construire et d'assurer la continuité de ce désir. Là encore, c'est ce qui distingue un espace d'une place : la seconde est statique, le premier relève d'un mouvement orienté. Les problèmes n'ont pas servi à déboucher sur une solution immuable, mais à ouvrir des lignes de changement, et à mobiliser les ressources nécessaires pour leur accompagnement. Pour le dire autrement : nous avons des places à occuper, mais nous devons aussi continuer à circuler, dedans et autour. Le coaching s'occupe sans doute de ces conditions de circulation, davantage que de nos installations en tant que telles. C'est de cette capacité au mouvement, bien davantage qu'à une conformité, que s'occupe le coach. C'est peut-être le sens de ce qu'évoquait le poète Henri Michaux en préconisant de « toujours garder en réserve de l'inadaptation »²⁹.

Cette inadéquation est cet écart que vient mobiliser le coaching. Peut-être le coaching induit-il un ébranlement qui nous empêche d'être trop adapté à nos places ; nous sort de cette envie paresseuse de nous y attacher trop fortement, alors même que nous sentons, plus ou moins consciemment, que ce confort est la mort de notre désir. « Rendre le sujet un peu plus inadapté par rapport aux situations qui sont les siennes » ; « faire en sorte que les situations qui sont les siennes ne le soient plus tant que ça » : telles pourraient être des finalités profondes du coaching. **Le problème du sujet serait alors paradoxalement qu'il n'a pas assez de problème, à savoir : pas assez pour changer.** Ces problèmes ne sont que des difficultés lancinantes, dont il se contente un peu trop, qu'il ressasse, contre lesquelles il a fantasmé des solutions radicales. Il reviendrait ainsi au coach d'aider le client à considérer

²⁹ Henri Michaux, *Poteaux d'angle*, Paris, Gallimard, 1981.

ses problèmes à leur juste valeur : en tant que motivations suffisantes à changer. Là est le prix des problèmes, que le coaching permet de mettre en évidence.

Car à quoi servent nos problèmes, en fin de compte ? Se demander ce qu'est un problème, notamment en coaching, revient à s'interroger sur leur utilité... S'il est une vertu du coaching, c'est de prendre nos problèmes au sérieux ; c'est-à-dire pour en faire les points d'appuis du changement, plutôt que de la répétition. Les problèmes nous embarrassent, et c'est cela qui nous fait changer. Le coaching nous invite à passer du temps avec eux, plutôt qu'à les balayer d'un revers de main, ou d'en accuser les autres ; à les questionner, les observer, les déplacer, car ce sont eux les prises (au sens de l'escalade) sans lesquelles il n'y aurait pas de contenu au questionnement. « Pour qu'il y ait changement, [...] quelque chose a dû commencer à être ressenti comme un embarras. Le vocabulaire consacré doit commencer par avoir l'allure d'un embarras – quelque chose d'irritant, un obstacle, du sabotage – pour que quelque chose de nouveau arrive. Clairement, au moins en philosophie, les gens doivent être capables de faire l'expérience de l'embarras » écrit le psychanalyste Adam Phillips (Phillips, 2009, pp. 15-16). Indépendamment de son contenu, de ce qu'il signifie en soi, un vrai problème n'est finalement, peut-être, que ce qui induit l'embarras nécessaire au changement ; ce quelque chose qui exige qu'on reconnaisse en lui cette valeur d'embarras ; non forcément pour le résoudre, contrairement à ce que nous croyons et nous ambitionnons au premier chef, mais pour passer (enfin), à autre chose, offrir à nos désirs les moyens de bouger. **Pourquoi ne pas en conclure qu'un problème, peu importe quoi, est un prétexte à reconnaître un embarras ?** Réciproquement, la valeur du coaching serait alors d'aider à conférer, aux difficultés d'un individu, le statut de problème, c'est-à-dire leur reconnaissance en tant que facteur d'embarras, donc de changement.

Le coaching nous fait comprendre qu'il n'y a de problèmes que de prétextes suffisants à changer, c'est-à-dire à remettre en question nos répétitions et nos représentations. « Où est le problème, quel problème avez-vous ? » Telles sont les questions les plus lourdes de sens du coach, peut-être bien ; car il s'agit de faire en sorte que le coaché, à travers la reconnaissance de ses problèmes et la distanciation vis-à-vis d'eux, s'autorise bien à avancer, à évoluer. L'importance de cette question porte non sur la nature précise des problèmes en question, mais sur le fait que la personne consente à accepter cette part problématique de sa vie, dès lors que l'existence de cette part vaut possibilité de changement. Le paradoxe apparent est bien qu'il faille impérativement formuler que quelque chose n'aille pas, pour pouvoir aller quelque part. La valeur inestimable des problèmes, dès lors qu'ils sont reconnus comme tels, est de nous faire concevoir et accepter le manque. Celui-là même qui conduit à se défier des solutions immédiates. Et le manque, c'est le désir. Le coaching accueille les problèmes comme autant de façons de dire le manque, de l'accepter. D'en faire la condition certes inconfortable, et cependant nécessaire, du changement, du redéploiement du désir.

Bibliographie

Anzieu, D. (1985), *Le moi-peau*, Paris, Dunod.

Bigot, P. (2014), *Le coaching orienté solution*, Paris, Eyrolles.

Cannio, S et Launer, V. (2010), *Cas de coaching commentés*, Paris, Eyrolles.

David, M. (1994), *Une psychanalyse amusante*, Paris, Desclée de Brouwer – La Méridienne.

Ehrenberg, A. (2000), *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob.

Ehrenberg, A. (2011), *Le culte de la performance*, Paris, Fayard.

Dilts, R. (2008), *Être coach*, Paris, Dunod.

Girard, R. (1982), *Le Bouc émissaire*, Paris, Grasset, 1982.

Girardet, R. (1986), *Mythes et mythologies politiques*, Paris, Seuil.

Gribinski, M. (2013), *Qu'est-ce qu'une place ?*, Paris, Éditions de l'Olivier.

Kahler, T. (2013), *La Process Thérapie*, Paris, Eyrolles (traduction française).

Kourilsky, F. (2014), *Du désir au plaisir de changer*, Paris, Dunod.

Leader, D. (2011), *Ce que l'art nous empêche de voir*, Paris, Payot.

Lenhardt, V. (2010), *Les responsables porteurs de sens*, Paris, Insep Consulting Editions.

Moral, M. et Angel, P. (2007), *Coaching – Outils et pratiques*, Paris, Armand Colin.

Phillips, A. (2009), *Trois capacités négatives*, Paris, Éditions de l'Olivier.

Roustang, F. (2008), *Savoir attendre*, Paris, Odile Jacob.

Vickers, A. et Bavister, S. (2009), *Devenir coach*, Paris, Larousse (traduction française).

Watzlawick, P. (1978), *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, Paris, (traduction française).

Watzlawick, P. (1984), *Faites vous-même votre malheur*, Paris, Editions du Seuil (traduction française).

Watzlawick, P. (1988), *Comment réussir à échouer*, Paris, Editions du Seuil (traduction française).

Watzlawick, P., Weakland, J. et Fisch, R. (1975), *Changements*, Paris, Editions du Seuil (traduction française).

Watzlawick, P., De Avila Jackson, D. Helmick Beavin, J. (1979), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil (traduction française).

Watzlawick, P., Nardone, G. (2000), *Stratégie de la thérapie brève*, Paris, Editions du Seuil (traduction française).

J-J. Wittezaele, J-J. et Garcia-Rivera, T. (2006), *À la recherche de l'école de Palo Alto*, Paris, Seuil.

Wittgenstein, L. (1986), *Tractatus logico-philosophicus* (suivi de « *Investigations philosophiques* »), Paris, Gallimard (traduction française).

**QU'EST-CE QUE RÉSOUDRE UN PROBLÈME EN COACHING ?
DE LA SOLUTION À L'ISSUE**

Frédéric Hanin

LINKUP Coaching

Promotion EINSTEIN 2014 – 2015