

Certification de Coach Professionnel

L'intégration de techniques issues du théâtre dans le processus de coaching : un levier de renforcement de la posture professionnelle chez les consultants confrontés au syndrome de l'imposteur

Sous la direction de M Didier DUVAL, superviseur.

Mémoire pour l'obtention de la Certification

« Coach Professionnel » – RNCP niveau 6

Linkup Coaching

REMERCIEMENTS

Ce mémoire marque une étape importante dans mon parcours. Il est le reflet d'un cheminement à la fois professionnel et personnel, nourri par des rencontres, des échanges et des soutiens qui ont tous, à leur manière, contribué à lui donner du sens.

Je souhaite tout d'abord remercier ma famille et mes proches. Leur présence, leur écoute et leur confiance ont été un appui constant. Ils ont contribué, parfois sans le savoir, à renforcer ma conviction dans cette évolution et à rendre ce projet plus concret, plus légitime.

Merci à ma compagne. Elle a été présente à chaque étape de ce parcours. Dans les moments d'enthousiasme comme dans les phases de doutes, elle a su trouver les mots justes, et surtout, croire en cette démarche sans jamais faillir. Son soutien a été déterminant, et le sera davantage dans la construction de la suite de ce parcours.

Je remercie également mon environnement professionnel, et en particulier WeFiiT, l'entreprise au sein de laquelle je suis salarié au moment d'écrire ce mémoire. Cette démarche aurait difficilement pu exister sans un cadre ouvert et compréhensif à ce type d'initiative. Merci à Cédric LOZAC'H, CEO de WeFiiT, pour sa confiance et son soutien. j'y vois une première étape vers des passerelles possibles entre mon expérience actuelle et les perspectives que ce travail ouvre.

Je tiens aussi à remercier Alexandra CHAISE, coach certifiée chez Linkup il y a quinze années, pour la qualité de son accompagnement. À plusieurs moments clés, elle a su créer un espace propice à la prise de recul, avec justesse et exigence. Son regard m'a permis d'affiner ma posture et d'aller plus dans ma réflexion.

Je remercie Linkup et toutes les personnes qui font vivre cette formation. Béatrice et Emmanuelle pour la qualité du cadre et leur disponibilité, Théophile pour son écoute et sa bienveillance, et l'ensemble des coaches formateurs pour la richesse de leurs apports. Chacun, à sa manière, a contribué à structurer ma compréhension du coaching et à donner de la profondeur à ce travail.

Un merci particulier à Didier DUVAL pour son accompagnement sur ce mémoire. Ses retours, toujours précis, ont permis de clarifier, structurer et renforcer le fond. Sa sensibilité théâtrale a également résonné de manière particulière dans ce travail et a contribué à créer un cadre à la fois exigeant et stimulant.

Enfin, merci à mes partenaires de certification. Les échanges que nous avons eus, la diversité des regards et la qualité des interactions ont largement enrichi ce parcours. Au-delà de la formation, ce sont ces moments qui ont apporté de la matière, du recul et parfois, de véritables prises de conscience. J'espère que ces échanges ne s'arrêteront pas ici et qu'ils ouvriront la voie à de futures collaborations.

En écrivant ces lignes, je réalise que ce mémoire dépasse largement un travail individuel. Il est le résultat d'un environnement, de relations et d'un ensemble de contributions qui ont permis de le faire exister.

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. CONSULTANTS : POSTURE ET SYNDROME DE L'IMPOSTEUR	7
1.1 Contexte du conseil et posture du consultant	7
1.1.1 Définition du métier de consultant	7
1.1.2 Attentes spécifiques	8
1.1.3 Compétences du consultant	9
1.1.4 Les enjeux identitaires du consultant	9
1.2 Comprendre le syndrome de l'imposteur	10
1.2.1 Les origines du syndrome de l'imposteur	10
1.2.2 Comportements associés	11
1.2.3 Manifestation chez les consultants	12
1.2.4 Impact du syndrome de l'imposteur sur la posture professionnelle	13
2. APPORTS DES TECHNIQUES ISSUES DU THÉÂTRE	14
2.1 Fondements des techniques théâtrales	14
2.1.1 Le corps comme outil de prise de conscience	14
2.1.2 La voix	15
2.1.3 Incarnation et distanciation : deux mécanismes complémentaires	16
2.1.4 Mise en situation et improvisation : des leviers d'exploration	16
2.1.5 Cadre éthique : distinguer pratique théâtrale et accompagnement	17
3. INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DES TECHNIQUES THÉÂTRALES	19
3.1 Etablir le cadre d'intervention spécifique pour accompagner le syndrome de l'imposteur	19
3.1.1 Contractualiser un accompagnement adapté au contexte du conseil	20
3.1.2 Évaluer la disposition du consultant à vivre ce type de processus	22
3.1.3 Adapter le cadre matériel et spatial pour favoriser l'authenticité et le lâcher prise	24
3.2 Clarifier la demande en révélant les mécanismes d'impostures	25
3.2.1 Passer d'une demande formulée à une expérience vécue	25
3.2.2 Explorer les valeurs, drivers et besoins impliqués dans le sentiment d'imposture	26
3.2.3 Mettre en évidence les incohérences entre discours, posture et intention	28
3.3 Explorer le fonctionnement du consultant face au syndrome de l'imposteur	29
3.3.1 Analyser les situations déclenchantes et les schémas récurrents	29
3.3.2 Observer les manifestations comportementales et corporelles du sentiment d'imposture	33
3.4 Renforcer la posture professionnelle par une approche incarnée	36
3.4.1 Expérimenter une posture professionnelle alignée et crédible	36
3.4.2 Mobiliser les ressources internes par l'expérience vécue	40
3.4.3 Transformer la perception de légitimité par l'incarnation	42
3.5 Ancrer et transférer les acquis dans la réalité professionnelle	43
3.5.1 Stabiliser la posture dans des situations à enjeux	44
3.5.2 Prévenir la réactivation des mécanismes d'imposture	46
3.5.3 Favoriser l'autonomie et la continuité du changement	46
3.6 Les limites de l'approche	47
3.6.1 Différence entre approche artistique et approche professionnelle	47
3.6.2 Importance du cadre, du consentement et de la progressivité	48
3.6.3 Risques d'exposition émotionnelle	49
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAPHIE	53

INTRODUCTION

Le métier de consultant occupe aujourd'hui une place importante dans les organisations en particulier dans les domaines en constante évolution tel que le digital.

Il se caractérise par une exigence d'expertise, une pression de performance, une adaptation permanente, une capacité à convaincre, à rassurer et à incarner une légitimité immédiate.

La posture du consultant repose sur un équilibre subtil entre savoir-faire, image de professionnalisme et engagement personnel. Au fil des missions, cette dynamique peut engendrer un paradoxe identitaire : devoir apparaître compétent en toutes circonstances, tout en doutant silencieusement de sa propre valeur.

Durant huit ans, j'ai exercé en tant que consultant digital au sein de diverses organisations, Air France, Orange, La Française des Jeux, Chanel. J'ai observé et expérimenté moi-même la manière dont ce rôle peut progressivement installer un sentiment d'imposture.

Si ce phénomène touche de nombreuses professions, dans le monde du conseil, il semble particulièrement présent. j'ai pu au cours de mon parcours, constaté que de nombreux collègues étaient emprunts à ces moments de doute, à cette peur d'être "démasqué" et à cet inconfort intérieur masqué par une assurance de façade.

Ce constat m'a profondément marqué : comment un métier fondé sur la compétence peut-il générer autant de malaise ?

Ce mémoire s'inscrit précisément dans ce questionnement. Il vise à comprendre comment le syndrome de l'imposteur, particulièrement présent chez les consultants, impacte leur posture, leur confiance et leur identité professionnelle. Mais il ne s'agit pas seulement d'un travail analytique, c'est aussi une démarche personnelle car j'ai moi-même traversé cet état d'esprit et j'en suis progressivement sorti grâce à un travail sur la confiance, la présence et la perception de ma propre valeur.

Parmi les leviers les plus transformateurs, le théâtre, discipline que je pratique depuis six ans, a occupé une place déterminante. Le théâtre, loin d'être un simple art de représentation, mobilise le corps, la voix, l'espace et les émotions. Il interroge les rôles que nous jouons, révèle nos postures inconscientes, met en lumière nos décalages internes. Il apprend à habiter pleinement une intention, à oser prendre sa place, à s'ancrer physiquement dans ce que l'on dit. Autant de compétences qui résonnent directement avec la posture attendue d'un consultant mais aussi avec les mécanismes du syndrome de l'imposteur.

Grâce à mon expérience personnelle et à ma pratique, j'ai pu constater combien le théâtre constitue un levier puissant pour restaurer la légitimité, développer la confiance, renforcer la congruence et affirmer une identité plus stable y compris professionnelle.

Ainsi, l'objectif de ce mémoire est double :

Clarifier les liens entre le métier de consultant, ses exigences identitaires et la dynamique du syndrome de l'imposteur.

Démontrer en quoi les techniques théâtrales peuvent devenir un outil pertinent concret et éthique dans le cadre d'un processus de coaching destiné à ces professionnels.

1. CONSULTANTS : POSTURE ET SYNDROME DE L'IMPOSTEUR

Afin de comprendre en quoi le syndrome de l'imposteur constitue un enjeu spécifique pour les consultants et pourquoi il impacte durablement leur posture professionnelle, il apparaît nécessaire d'examiner le contexte du métier de consultant ainsi que les exigences identitaires qui y sont associées.

Le conseil constitue en effet un environnement professionnel singulier, caractérisé par une forte intensité cognitive, une exposition régulière à l'évaluation et une construction accélérée de la légitimité. Ces éléments, loin d'être neutres, influencent directement la manière dont les consultants se perçoivent et se positionnent dans leur rôle.

1.1 Contexte du conseil et posture du consultant

Le métier de consultant s'inscrit aujourd'hui comme une profession structurante dans les économies contemporaines, en particulier dans les secteurs à forte intensité de connaissance. Il ne se limite pas à la transmission d'une expertise, il repose également sur la capacité à intervenir dans des environnements variés, à formuler des recommandations à forte valeur ajoutée et à accompagner des transformations organisationnelles complexes.

Cette pluralité d'attentes place le consultant dans une position particulière. Contrairement à des fonctions internes, il est souvent amené à être rapidement opérationnel dans des contextes qu'il ne maîtrise pas initialement. Cette exigence d'adaptation permanente, combinée à une pression de résultat, contribue à faire du conseil un environnement professionnel particulièrement exigeant, tant sur le plan cognitif que relationnel.

Dans ce cadre, la posture du consultant ne peut être dissociée du contexte dans lequel elle s'exprime. Elle se construit dans l'action, au contact des situations et se trouve constamment mise à l'épreuve par les attentes du client et de l'organisation. Pour comprendre les enjeux, il convient d'examiner plus précisément les caractéristiques du métier.

1.1.1 Définition du métier de consultant

Au plan macroéconomique, le conseil constitue un secteur structuré et en croissance, au cœur des activités de services à forte valeur ajoutée. Les analyses sectorielles proposées par Grand View Research et Mordor Intelligence mettent en évidence l'importance croissante de cette activité à l'échelle mondiale, portée notamment par les enjeux de transformation numérique et organisationnelle.

Si les périmètres varient selon les sources, ces données convergent vers un même constat : le conseil occupe une place centrale dans l'accompagnement des entreprises face à la complexité croissante de leur environnement.

Cette réalité se traduit par une grande diversité des missions : stratégie, organisation, systèmes d'information, transformation digitale et bien d'autres. Le consultant doit ainsi être en mesure de naviguer entre différents registres d'intervention, tout en maintenant un niveau d'exigence élevé dans la qualité de ses analyses et de ses recommandations.

Dans cette perspective, comme le soulignent les auteurs de *The Trusted Advisor*, la crédibilité du consultant repose autant sur son expertise que sur sa capacité à instaurer une relation de confiance. Cette double exigence introduit d'emblée une tension entre maîtrise technique et posture relationnelle.

Cette tension constitue un premier élément structurant du métier, qui se prolonge dans les attentes spécifiques adressées aux consultants.

1.1.2 Attentes spécifiques

Les attentes associées au métier de consultant sont particulièrement élevées, tant sur le plan des compétences que sur celui de la posture. Les profils recrutés sont généralement hautement qualifiés, issus de formations sélectives, ce qui contribue à instaurer une culture d'excellence et de performance.

Toutefois, ces attentes ne se limitent pas à un niveau d'expertise. Le consultant est également attendu sur sa capacité à :

- comprendre rapidement des environnements complexes
- interagir avec des interlocuteurs expérimentés
- produire des recommandations structurées dans des délais contraints
- adopter une posture crédible dès les premières interactions

Cette exigence d'immédiateté peut créer un décalage entre le niveau réel de maîtrise du consultant et le niveau de performance attendu. Elle suppose en effet une capacité à se positionner avec assurance dans des contextes parfois incertains.

D'un point de vue sociologique, cette situation s'inscrit dans une transformation plus large du rapport au travail. Les analyses de Richard Sennett mettent en évidence notamment dans son ouvrage *The Corrosion of Character* des environnements professionnels de plus en plus marqués par la flexibilité, l'adaptabilité et la responsabilité individuelle, ce qui peut fragiliser les repères identitaires.

Ces attentes élevées trouvent un prolongement direct dans les compétences mobilisées au quotidien par les consultants;

1.1.3 Compétences du consultant

Le modèle opérationnel dominant dans le conseil repose sur une logique de service intellectuel orienté vers la production de valeur. Les missions, souvent limitées dans le temps, exigent une capacité à produire rapidement des analyses pertinentes et des recommandations opérationnelles.

Cette exigence mobilise fortement les capacités cognitives du consultant : traitement d'informations complexes, structuration de problématiques, prise de décision dans des délais contraints.

À cette dimension cognitive s'ajoute une dimension relationnelle tout aussi déterminante. Le consultant doit être capable d'interagir avec des interlocuteurs variés, d'adapter son discours et de construire une relation de confiance. Cette articulation entre analyse et interaction constitue un élément central de la posture professionnelle.

Ainsi, le consultant est sollicité sur plusieurs registres simultanément, ce qui renforce l'intensité du métier et la nécessité de mobiliser en permanence ses ressources internes.

Cette sollicitation constante ne reste pas sans effet sur la manière dont le consultant se perçoit et construit son identité professionnelle.

1.1.4 Les enjeux identitaires du consultant

Au-delà des compétences mobilisées, le métier de consultant engage une dimension identitaire forte. L'individu est amené à construire sa légitimité dans des environnements exigeants, souvent dans des délais courts, face à des interlocuteurs expérimentés. Cette construction ne repose pas uniquement sur la maîtrise technique, mais également sur la capacité à se positionner de manière crédible dans les interactions professionnelles.

Les dynamiques organisationnelles propres au conseil viennent renforcer cette exigence. Les modèles de carrière, parfois structurés autour de progression rapide et d'évaluation régulière de la performance placent le consultant dans une situation où la reconnaissance professionnelle est à la fois attendue et continuellement remise en jeu. À cela s'ajoutent des contextes économiques et organisationnels parfois instables, qui peuvent accentuer le sentiment de devoir constamment démontrer sa valeur.

Les travaux de Pierre Bourdieu permettent d'éclairer cette dynamique en mettant en évidence, dans son ouvrage *La distinction*, le rôle du capital symbolique dans la reconnaissance sociale. La légitimité ne repose pas uniquement sur les compétences détenues, mais sur leur reconnaissance dans un contexte donné, à travers le regard des autres et les codes implicites du milieu professionnel.

Dans cette perspective, la posture professionnelle peut être rapprochée de la notion d'habitus développée dans *Le sens pratique*. L'habitus désigne un ensemble de dispositions incorporées : manières de penser, de se comporter et d'interagir qui orientent les pratiques sans nécessairement

passer par une réflexion consciente. Ainsi, la crédibilité du consultant ne se limite pas à ce qu'il sait, mais s'exprime dans la manière dont il incarne son rôle : sa posture, sa manière de s'exprimer, sa capacité à occuper sa place dans l'interaction.

Dans le contexte du conseil, cette dimension est particulièrement saillante. Le consultant est attendu non seulement sur ce qu'il produit, mais sur la manière dont il se présente et interagit. Il lui est implicitement demandé d'adopter les codes du milieu, de manifester une aisance professionnelle et de projeter une forme d'assurance, parfois avant même d'avoir pleinement intégré ces éléments.

Cette tension entre compétences réelles, exigences perçues et reconnaissance sociale peut créer un décalage dans la perception de soi. Lorsque les dispositions incorporées (*habitus*) ne sont pas encore stabilisées ou reconnues comme légitimes, le consultant peut éprouver un sentiment d'illégitimité, malgré des compétences objectives. Ce décalage constitue un terrain particulièrement propice à l'émergence du syndrome de l'imposteur.

1.2 Comprendre le syndrome de l'imposteur

Le syndrome de l'imposteur est un concept psychologique fréquemment évoqué dans les milieux académiques et professionnels. Il s'agit d'un sentiment persistant d'illégitimité personnelle, qui persiste malgré des preuves objectives de compétence. Cette partie vise à explorer l'origine du concept, ses manifestations comportementales, les facteurs qui le favorisent et son impact sur le plan professionnel.

1.2.1 Les origines du syndrome de l'imposteur

Le syndrome de l'imposteur a été formalisé pour la première fois par les psychologues américaines Pauline Rose Clance et Suzanne Imes en 1978. Elles étudiaient initialement des femmes à haut niveau de réussite professionnelle et observèrent qu'un grand nombre d'entre elles attribuent leurs succès à la chance ou à des facteurs externes plutôt qu'à leurs compétences, malgré des preuves objectives de réussite.

La définition initiale parlait d'un phénomène, car il ne s'agit pas d'un trouble mental défini dans les classifications cliniques, mais d'un fonctionnement psychologique consistant à minimiser ses accomplissements ou à se sentir frauduleux face à ses succès, même lorsqu'ils sont documentés. Les travaux ultérieurs de *The impostor Phenomenon* ont permis d'approfondir cette compréhension en décrivant plus finement les mécanismes internes à l'origine de ce ressenti.

Depuis ces travaux fondateurs, plusieurs modèles théoriques ont été développés pour expliquer ce phénomène. Par exemple, des facteurs psychosociaux tels que la dynamique familiale, les messages éducatifs reçus dans l'enfance ou les normes culturelles valorisant l'autonomie et l'excellence, sont

considérés comme des antécédents potentiels du syndrome. Des travaux de synthèse plus récents, notamment ceux de Jarawan Sakulku et James Alexander, ont contribué à structurer le concept et à en proposer une lecture intégrative.

Les recherches contemporaines proposent également des modèles psychométriques plus structurés qui identifient trois dimensions :

- doutes sur les accomplissements
- discordance perçue entre performance interne et externe
- comportements d'auto-handicap, comme le perfectionnisme ou l'évitement.

Cette évolution conceptuelle montre que le syndrome, d'abord perçu comme une série d'expériences subjectives, est aujourd'hui intégré à des approches psychométriques validées, ce qui renforce sa crédibilité scientifique.

1.2.2 Comportements associés

Le syndrome de l'imposteur se manifeste par un ensemble de comportements observables, qui traduisent les mécanismes internes à l'œuvre chez l'individu. Bien que ces comportements puissent varier selon les profils et les contextes, certaines régularités permettent d'en dégager des tendances caractéristiques.

Parmi les manifestations les plus fréquentes figure la surpréparation. L'individu peut consacrer un temps et une énergie importants à anticiper les situations, dans une logique de maîtrise visant à compenser un sentiment d'illégitimité perçu. Cette stratégie, si elle peut contribuer à sécuriser temporairement la performance, s'inscrit souvent dans une logique de contrôle visant à prévenir toute remise en question.

À l'inverse, certains individus peuvent adopter des stratégies d'évitement, en se mettant en retrait de situations perçues comme trop exposantes. Cela peut se traduire par une difficulté à prendre la parole, à exprimer un désaccord ou à s'engager dans des contextes impliquant une visibilité accrue.

Le besoin de validation externe constitue également un indicateur récurrent. l'individu peut rechercher de manière fréquente des signes de reconnaissance ou de confirmation de sa légitimité, sans pour autant parvenir à les intégrer durablement dans sa perception de lui-même. Ce décalage entre reconnaissance externe et perception interne peut-être éclairé par les travaux de Albert Bandura, notamment dans *Self-efficacy : Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, qui mettent en évidence l'influence déterminante du sentiment d'efficacité personnelle sur la capacité d'un individu à mobiliser ses compétences en situation. Ainsi, même en présence de ressources réelles, une faible croyance en sa propre efficacité peut limiter l'engagement dans l'action ou renforcer le doute face à ses performances.

Enfin, une tendance à minimiser ses réussites et à surestimer ses erreurs est fréquemment observée. Les succès sont attribués à des facteurs externes, tandis que les difficultés viennent renforcer le sentiment de ne pas être à la hauteur. Dans cette perspective, les recherches contemporaines sur le perfectionnisme apportent un éclairage complémentaire. Comme le souligne Thomas Curran dans *The Perfection Trap*, les environnements sociaux et professionnels tendent à renforcer des standards élevés, parfois irréalistes, qui alimentent une exigence accrue envers soi-même. Cette dynamique peut favoriser des comportements de surinvestissement et entretenir un sentiment persistant d'insuffisance, malgré des performances objectives satisfaisantes.

Ces comportements ne relèvent pas de défaillances individuelles, mais comme des tentatives d'adaptation à un ressenti interne de décalage entre compétences perçues et exigences de l'environnement.

Si ces comportements peuvent être observés dans des contextes professionnels variés, leur intensité et leurs modalités d'expression peuvent toutefois différer selon les environnements de travail. Le secteur du conseil, en raison de ses spécificités, constitue à cet égard un terrain particulièrement propice à l'expression du syndrome de l'imposteur.

1.2.3 Manifestation chez les consultants

Dans le contexte du conseil, les manifestations du syndrome de l'imposteur prennent une forme spécifique, en lien avec les caractéristiques propres à cet environnement professionnel.

Le consultant évolue dans un cadre marqué par une forte exposition à l'évaluation, une exigence de performance immédiate et une nécessité constante d'adaptation à des contextes variés. Il est fréquemment amené à intervenir sur des sujets nouveaux, auprès d'interlocuteurs aux niveaux d'expertise élevés, tout en devant produire rapidement des résultats visibles. Dans ce type d'environnement, la capacité à exprimer un doute ou à tester une idée peut être limitée, notamment lorsque les conditions de sécurité psychologique ne sont pas réunies. Ce concept, développé par Amy Edmondson dans son article fondateur *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, met en évidence l'importance d'un climat permettant l'expression sans crainte du jugement ou de la sanction.

Dans ce contexte, certains comportements associés au syndrome de l'imposteur peuvent se renforcer. La préparation peut devenir particulièrement approfondie, dans une volonté d'anticiper les attentes et de sécuriser les interactions. Cette dynamique peut conduire à un surinvestissement, voire à une difficulté à ajuster son niveau d'exigences.

La prise de position constitue également un point de tension. Le consultant peut éprouver des difficultés à affirmer un point de vue, à poser un cadre ou à formuler une recommandation, notamment face à des interlocuteurs perçus comme plus légitimes ou plus expérimentés. Cette

tension renvoie à la question de la crédibilité dans la relation client, largement développée dans *The Trusted Advisor*, où la légitimité repose non seulement sur l'expertise technique, mais également sur la capacité à instaurer une relation de confiance et à assumer sa posture dans l'interaction.

Par ailleurs, la succession des missions et la diversité des contextes peuvent entretenir un sentiment de remise à zéro quasi permanente. Les compétences acquises peinent alors à être pleinement reconnues comme transférables, ce qui peut alimenter une perception d'instabilité dans la légitimité professionnelle. Cette dynamique peut être rapprochée des travaux de Claude Dubar, notamment dans *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, qui mettent en évidence l'importance de la continuité des expériences dans la construction d'une identité professionnelle cohérente et stabilisée.

Enfin, certaines dynamiques organisationnelles propres au conseil peuvent accentuer ces mécanismes. La rotation des missions, la comparaison entre profils ou encore l'orientation vers la performance à court terme peuvent contribuer à installer une perception implicite de substituabilité. Dans ce cadre, la légitimité apparaît comme continuellement à démontrer, sans jamais être définitivement acquise.

1.2.4 Impact du syndrome de l'imposteur sur la posture professionnelle

Les manifestations du syndrome de l'imposteur ne se limitent pas à des comportements isolés. Elles s'inscrivent dans une dynamique plus globale qui affecte la posture professionnelle du consultant, entendue comme sa manière d'être, d'agir et d'interagir dans son environnement de travail.

Ce sentiment d'illégitimité peut altérer la capacité du consultant à se positionner de manière claire et assumée. Il peut hésiter à exprimer ses idées, à formuler des recommandations ou à prendre des décisions, par crainte de ne pas répondre aux attentes ou d'être remis en question.

La posture relationnelle peut également être impactée. Le consultant peut adopter une attitude de suradaptation, en ajustant en permanence son comportement aux attentes perçues de ses interlocuteurs, au détriment de l'expression d'un point de vue construit. Cette dynamique peut limiter sa capacité à instaurer une relation professionnelle équilibrée et à affirmer sa valeur ajoutée.

Par ailleurs, le syndrome de l'imposteur peut générer une tension interne persistante, liée à la nécessité de maintenir une image professionnelle perçue comme fragile. Cette tension peut affecter la qualité de présence du consultant, sa capacité d'écoute, ainsi que sa prise de recul dans des situations complexes.

À plus long terme, ces mécanismes peuvent freiner le développement professionnel. La difficulté à se projeter dans des rôles à responsabilité, la réticence à saisir certaines opportunités ou encore l'auto-limitation dans la prise d'initiative constituent autant de conséquences possibles.

Ainsi, le syndrome de l'imposteur ne se limite pas à un ressenti interne : il influence directement la manière dont le consultant occupe sa fonction, construit sa légitimité et évolue dans son parcours professionnel.

2. APPORTS DES TECHNIQUES ISSUES DU THÉÂTRE

Cette partie vise à explorer en quoi certaines techniques issues du champ théâtral peuvent enrichir la compréhension et l'accompagnement de situations de coaching professionnel, sans se substituer au cadre ni aux outils du coaching.

Il ne s'agit pas ici de promouvoir une pratique artistique, mais d'analyser des principes fondamentaux du travail théâtral, corporels, relationnels, cognitifs mobilisables comme leviers de conscience et de transformation.

2.1 Fondements des techniques théâtrales

2.1.1 Le corps comme outil de prise de conscience

Dans les approches théâtrales, le corps n'est pas considéré comme un simple support d'expression, mais comme un vecteur central d'information. Il reflète souvent de manière immédiate, des états internes que le langage ne parvient pas toujours à formuler : tensions, hésitations, retenues ou, au contraire, engagement et disponibilité.

Le travail corporel permet ainsi d'accéder à des éléments préverbaux :

- micro-ajustements posturaux
- variations de tonus
- mouvements d'évitement ou d'ancrage

Ces manifestations constituent des indicateurs des mécanismes internes à l'œuvre dans une situation donnée.

Plusieurs travaux en psychologie et neuroscience confirment ces liens entre corps, émotion et cognition. Les recherches d'Antonio Damasio, notamment dans *L'erreur de Descartes*, montrent que les états émotionnels sont indissociables des processus corporels et influencent directement la prise de décision. Dans une perspective complémentaire, Bessel van der Kolk, dans *The Body Keeps the Score*, met en évidence la manière dont le corps conserve la trace d'expériences émotionnelles et relationnelles, influençant les réactions présentes. Enfin, les travaux d'Alain Berthoz, notamment dans *Le sens du mouvement*, soulignent le rôle du corps dans la construction de la perception et de l'action.

Ces apports vers une idée centrale : la prise de conscience corporelle peut précéder et faciliter l'élaboration cognitive. Dans un cadre d'accompagnement, l'attention portée au corps permet ainsi de compléter l'analyse verbale par une observation fine de ce qui se joue en situation.

2.1.2 La voix

La voix constitue un prolongement direct du corps et de l'intention. Dans le travail théâtral, elle ne se limite pas à la production sonore, elle rend perceptible la manière dont une personne se positionne dans une interaction.

Elle repose sur l'articulation de plusieurs dimensions :

- la respiration, qui conditionne la stabilité et la continuité du discours
- l'intention, qui oriente le message et lui donne une direction claire
- l'engagement corporel, qui soutient la projection et la présence
- la relation à l'autre, qui influence le rythme, le volume et les variations

À travers ces éléments, la voix devient un indicateur particulièrement fiable de la posture interne.

Elle traduit souvent, de manière plus immédiate que le contenu verbal :

- une hésitation ou une retenue
- une volonté de convaincre ou au contraire de se protéger
- un niveau d'assurance perçu
- une capacité à soutenir sa place dans l'échange

Dans un contexte professionnel, et plus particulièrement dans le conseil, la voix joue un rôle déterminant dans la perception de légitimité. Un même contenu peut être reçu de manière très différente selon la manière dont il est porté. Une voix instable, hésitante ou peu engagée peut affaiblir un propos pourtant pertinent, tandis qu'une voix posée et assumée peut renforcer la crédibilité du message.

Chez les consultants confrontés au syndrome de l'imposteur, certaines caractéristiques vocales peuvent apparaître de manière récurrente :

- une tendance à accélérer le débit, traduisant une volonté de "passer rapidement"
- des variations de volume qui marquent une difficulté à s'affirmer
- une montée dans les aigus, associée à une forme de tension ou d'incertitude
- des fins de phrases descendantes ou peu affirmées, qui atténuent le propos

Ces éléments ne relèvent pas d'un manque de compétence technique, mais d'un ajustement implicite à une perception interne de légitimité.

Dans ce cadre, le travail sur la voix ne consiste pas à corriger une forme, mais à permettre une prise de conscience du lien entre état interne et expression orale. Il s'agit d'observer comment la voix se modifie en fonction :

- du niveau de sécurité ressenti
- du type d'interlocuteur
- de l'enjeu perçu dans la situation

La voix devient alors un levier d'expérimentation, au même titre que le corps. Elle permet de rendre tangible une posture professionnelle, de la tester, de l'ajuster et de l'ancrer dans l'expérience.

2.1.3 Incarnation et distanciation : deux mécanismes complémentaires

Le travail théâtral repose sur une tension productive entre deux dynamiques : l'incarnation et la distanciation.

L'incarnation consiste à entrer dans une situation de manière engagée, en mobilisant simultanément le corps, la voix et l'intention.. Elle permet de vivre une expérience avec un niveau de réalisme suffisant pour faire émerger des réactions authentiques

La distanciation, à l'inverse, permet de sortir de l'expérience pour l'observer, l'analyser et la mettre en perspective. Elle évite la confusion entre la personne et le rôle et permet de transformer l'expérience vécue en objet de réflexion.

L'intérêt de cette alternance réside dans sa capacité à articuler expérience et compréhension :

- vivre une situation sans s'y enfermer
- expérimenter sans s'identifier
- analyser sans se couper du vécu

2.1.4 Mise en situation et improvisation : des leviers d'exploration

Dans une approche visant à dépasser le seul registre cognitif, la mise en situation et l'improvisation constituent des leviers particulièrement pertinents pour accompagner l'exploration des mécanismes internes du consultant. Elles permettent de mobiliser simultanément les dimensions perceptives, émotionnelles et corporelles de l'expérience, offrant ainsi un accès plus direct aux schémas à l'œuvre dans les situations professionnelles.

La mise en situation repose sur la capacité à se replonger dans un moment vécu ou à se projeter dans un contexte à venir. Elle ne vise pas une reproduction fidèle de la réalité, mais une activation suffisante des repères internes pour faire émerger des réactions authentiques. En cela, elle permet de dépasser le récit a posteriori, souvent rationalisé, pour accéder à une expérience plus immédiate, dans laquelle apparaissent de manière plus saillante les pensées automatiques, les tensions corporelles ou les ajustements relationnels.

L'improvisation, quant à elle, introduit une dimension supplémentaire en invitant le consultant à agir sans préparation préalable, dans un cadre défini mais ouvert. Cette absence d'anticipation vient bousculer les stratégies de contrôle et de suradaptation fréquemment observées chez les personnes confrontées au syndrome de l'imposteur. En situation d'improvisation, le consultant ne peut s'appuyer ni sur une préparation exhaustive, ni sur une recherche de perfection : il est amené à mobiliser ses ressources en temps réel.

Ce type de mise en action favorise un lâcher prise progressif, dans la mesure où il déplace l'attention du résultat vers l'expérience elle-même. Le consultant apprend à tolérer l'incertitude, à accueillir ses hésitations et à poursuivre l'interaction malgré l'absence de maîtrise totale de la situation. Ce processus contribue à désamorcer certaines croyances limitantes, notamment celles liées à l'obligation de performance ou à la peur de l'erreur.

Par ailleurs, l'improvisation constitue un levier de développement de la confiance en soi, non pas au sens d'une assurance abstraite, mais comme la capacité à se faire confiance dans l'action. En expérimentant des situations dans lesquelles il parvient, non sans peine au début, à s'adapter, à réagir et à interagir de manière pertinente sans préparation, le consultant construit progressivement une représentation plus réaliste et plus nuancée de ses compétences.

La mise en situation et l'improvisation offrent un espace d'expérimentation de nouvelles postures. En permettant au consultant de tester, sans enjeu réel, différentes manières d'agir, elles contribuent à transformer des intentions en expériences vécues. Cette dimension expérientielle apparaît particulièrement pertinente dans l'accompagnement du syndrome de l'imposteur, dans la mesure où elle permet de construire le sentiment de légitimité non pas uniquement par la réflexion, mais par l'action.

Ainsi, loin de se limiter à une approche ludique ou accessoire, l'incarnation constitue un véritable outil d'exploration, permettant d'accéder à une compréhension plus fine des mécanismes à l'œuvre et de préparer les conditions d'une transformation durable.

2.1.5 Cadre éthique : distinguer pratique théâtrale et accompagnement

Il est essentiel de distinguer clairement :

- une pratique artistique, orientée vers la performance, l'interprétation ou la création
- d'un usage professionnel de techniques issus du théâtre, mobilisées au service d'un objectif d'accompagnement

Dans le cadre du coaching, ces techniques ne constituent pas une finalité en soi. Elles ne visent ni une production esthétique, ni une qualité de jeu, mais une exploration au service du client. Leur utilisation implique donc un changement de posture fondamental, il ne s'agit pas de "faire jouer",

mais de permettre au client d'expérimenter, d'observer et de comprendre ce qui se manifeste dans une situation donnée.

Cette distinction est déterminante, car elle conditionne l'intention du coach, la nature de la relation et la manière dont les exercices sont proposés et vécus.

Dans ce cadre, plusieurs principes doivent être explicitement respectés.

Tout d'abord, l'utilisation de ces techniques doit être strictement alignée avec la demande du client et les objectifs définis dans le contrat. Elles ne peuvent être introduites que si elles présentent une utilité claire dans le processus d'accompagnement et non en fonction des préférences ou des habitudes du coach. Cela suppose une capacité à renoncer à l'outil lorsque celui-ci n'est pas pertinent, même s'il est maîtrisé.

Ensuite, leur mise en œuvre doit s'inscrire dans un cadre contractuel explicite. Le client doit comprendre la nature des propositions qui peuvent lui être faites, leur intention et les conditions dans lesquelles elles seront utilisées. Cette clarification contribue à installer un cadre sécurisant, dans lequel le client reste acteur de son engagement.

La question du consentement est centrale. Le recours à des mises en situation ou à des formes d'incarnation implique un niveau d'engagement différent d'un échange verbal. Le client doit pouvoir accepter, refuser ou ajuster la proposition à tout moment, sans justification. Cette liberté conditionne la qualité de l'exploration et évite toute forme de mise en difficulté ou de contrainte implicite.

Par ailleurs, ces techniques nécessitent une vigilance particulière sur la sécurité psychologique. l'incarnation peut générer des réactions émotionnelles, des prises de conscience rapides ou une intensité inhabituelle dans l'expérience. Le rôle du coach est alors de réguler le niveau d'engagement, d'observer les signaux de surcharge éventuelle et de permettre un retour à une position de recul lorsque cela est nécessaire.

Cette régulation implique également de maintenir une posture de non-intrusion. Le coach ne cherche pas à provoquer une expérience forte, ni à orienter, ce qui doit émerger. Il accompagne ce qui se présente, dans le respect du rythme du client, en veillant à ne pas franchir les limites de son champ d'intervention.

Un autre point de vigilance concerne la relation elle-même. L'intensité de certaines mises en situation peut donner l'impression d'un moment "hors cadre", plus proche d'une relation informelle ou d'un espace de partage personnel. Il est essentiel que le coach maintienne une posture professionnelle claire, afin d'éviter toute confusion entre accompagnement, relation amicale ou position d'influence. Cette exigence est d'autant plus importante que l'incarnation peut renforcer le sentiment de proximité et d'authenticité.

Ainsi, l'intégration de techniques issues du théâtre dans un processus de coaching repose sur un équilibre exigeant : proposer des expériences suffisamment engageantes pour permettre une exploration, tout en garantissant un cadre suffisamment sécurisant pour préserver l'intégrité du client.

Les principes présentés dans cette deuxième partie montrent en quoi ce type d'approche peut constituer une ressource pertinente pour interroger la posture et la légitimité professionnelle. Leur intérêt ne réside pas dans leur intensité ou leur originalité, mais dans leur capacité à être mobilisés de manière ajustée, progressive et au service d'un objectif clair.

Reste à démontrer comment ces principes peuvent être intégrés concrètement dans le processus de coaching, afin de répondre de manière spécifique aux mécanismes du syndrome de l'imposteur chez les consultants.

3. INTÉGRATION OPÉRATIONNELLE DES TECHNIQUES THÉÂTRALES

Cette troisième partie décrit les conditions et les étapes d'intégration d'une approche incarnée au processus de coaching. Elle s'attache à expliciter le cheminement proposé, depuis la sécurisation du cadre d'intervention jusqu'à l'autonomie du client, en mettant en lumière les points de vigilance et les limites de cette approche.

3.1 Etablir le cadre d'intervention spécifique pour accompagner le syndrome de l'imposteur

L'accompagnement d'un sentiment d'imposture dans un contexte professionnel et notamment celui du conseil, nécessite un cadre d'intervention particulièrement clarifié. En effet, si le coaching constitue un espace pertinent pour explorer les mécanismes cognitifs et comportementaux liés au doute sur la légitimité, il ne peut se substituer à une démarche thérapeutique lorsque les problématiques sous-jacentes relèvent d'enjeux psychologiques plus profonds en lien à des traumatismes antérieurs par exemple.

La première étape du processus d'accompagnement consiste donc à définir précisément le champ d'intervention du coaching, afin de sécuriser à la fois le client, le commanditaire et le coach lui-même. Cette clarification constitue un préalable indispensable à l'établissement d'un cadre contractuel éthique et adapté.

Dans la pratique du coaching professionnel en entreprise, ce cadre s'inscrit généralement dans une relation tripartite, impliquant :

- le client, bénéficiaire direct de l'accompagnement

- le commanditaire, dans la plupart des cas, un responsable hiérarchique
- le coach, garant du processus

La formalisation de ce cadre vise à expliciter les objectifs de l'accompagnement, les modalités de travail et les limites de l'intervention. Elle constitue également un socle sécurisant le processus, en établissant un environnement propice à l'exploration et au développement professionnel.

3.1.1 Contractualiser un accompagnement adapté au contexte du conseil

Dans le secteur du conseil, les situations d'accompagnement liées au syndrome de l'imposteur se caractérisent souvent par des contextes professionnels fortement exigeants : exposition fréquente à l'évaluation, attentes élevées en matière de performance, interactions régulières avec des parties prenantes de haut niveau, et représentation réflexive des ses propres capacités et compétences souvent négative. Ces éléments peuvent renforcer le mécanisme de doute et d'auto-évaluation, rendant d'autant plus nécessaire la mise en place d'un cadre clair et sécurisant pour tendre progressivement vers l'auto-efficacité.

Clarification du périmètre d'intervention

Lors de l'entretien préalable, il s'agit en premier lieu d'identifier la nature exacte de la demande. Dans le cas d'un sentiment d'imposture, cette étape vise à déterminer si la problématique relève bien du champ du coaching, c'est-à-dire d'un travail portant sur :

- les représentations professionnelles (qu'est-ce qu'un bon consultant ?)
- les comportements dans certaines situations (prise de parole, relation client, posture de consultant au quotidien, prise de décision)
- les mécanismes de comparaison sociale et d'auto-évaluation

A l'inverse, certains signaux peuvent indiquer que la problématique dépasse le cadre du coaching.

Par exemple :

- une souffrance psychologique intense et persistante
- des problématiques d'estime de soi profondément ancrées dans l'histoire personnelle du client.
- la présence d'un suivi thérapeutique en cours sur des sujets connexes (qui ne pourrait par ailleurs pas entravé le processus de coaching mais mérite d'être clarifié)

Dans ces situations, le rôle du coach consiste à clarifier les limites de son intervention et, si nécessaire, à orienter la personne vers un professionnel de santé compétent.

Le code de déontologie de l'ICF rappelle que :

Le coach doit reconnaître les situations dans lesquelles son intervention n'est pas appropriée et orienter le client vers d'autres formes d'accompagnement lorsque cela est nécessaire.

<https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>

Le cadre tripartite : structurer un espace sécurisé

Dans un contexte organisationnel, le coaching est généralement formalisé à travers un contrat tripartite. Celui-ci définit les responsabilités respectives des trois parties et permet d'aligner les attentes.

Au-delà d'un simple formalisme, le contrat tripartite permet d'instaurer un équilibre entre les enjeux de l'organisation ou du commanditaire et les besoins du bénéficiaire, tout en préservant l'intégrité du travail mené en séance.

Le contrat précise notamment :

- les objectifs généraux de l'accompagnement, validés par le commanditaire et le client lors d'un entretien tripartite
- la durée et la fréquence des séances
- les modalités de confidentialités (seul un rapport d'avancement dont la forme doit être précisée pourra être communiqué)
- ainsi que les conditions de restitution en fin d'accompagnement

L'entretien préalable réunit les trois parties et permet de poser les bases de l'accompagnement. Elle vise à clarifier la demande du commanditaire, à recueillir les attentes du coaché à vérifier l'adéquation du coaching avec la situation.

C'est également à ce moment que sont définis les objectifs généraux, en veillant à ce qu'ils soient à la fois utiles pour l'organisation et pertinents pour le coaché. Le coach joue ici un rôle de régulation.

Le processus de coaching se déroule ensuite dans le cadre de séances individuelles entre le coach et le coaché. Ces séances constituent un espace de travail confidentiel, dans lequel le coaché peut explorer librement ses enjeux professionnels.

Dans ce cadre, le coach veille à maintenir un équilibre entre l'atteinte des objectifs définis et les besoins du client. Le travail peut donc ainsi évoluer au fil des séances, tout en restant aligné avec l'intention initiale formulée dans le contrat.

Selon les modalités définies, des points intermédiaires peuvent être organisés avec le commanditaire. Ceux-ci ne portent pas sur le contenu des séances, mais sur la dynamique globale de l'accompagnement et sur l'évolution perçue au regard des objectifs.

Ces temps permettent de maintenir l'alignement entre les parties, sans compromettre la confidentialité nécessaire à la relation de coaching.

Le processus se termine généralement par un entretien de clôture tripartite. Ce temps permet de faire un bilan de l'accompagnement, en mettant en perspective les évolutions observées et les axes de développement à poursuivre.

La restitution se limite à des éléments globaux, validés par le coaché. Elle ne vise pas à exposer le contenu des séances, mais à rendre compte du chemin parcouru et de la dynamique engagée.

Confidentialité, permission et protection

Un point particulièrement sensible du cadre tripartite concerne la confidentialité. Si le commanditaire finance l'accompagnement, le contenu des séances reste strictement confidentiel entre le coach et le coaché. Seuls des éléments relatifs à l'évolution du processus peuvent être partagés, avec l'accord du coaché.

Ce principe de confidentialité participe directement à la création d'un espace de protection, indispensable pour permettre au coaché d'explorer librement ses difficultés, ses doutes ou ses zones d'inconfort.

La notion de permission vient compléter ce cadre. Elle renvoie à la possibilité, pour le coaché, de s'autoriser à expérimenter, à questionner ses fonctionnements habituels et à envisager de nouvelles manières d'agir, sans crainte de jugement ou de conséquence directe dans son environnement professionnel.

L'articulation entre protection et permission constitue un levier essentiel de la dynamique de coaching. La protection garantit le cadre sécurisant, tandis que la permission ouvre un espace d'exploration et de transformation.

C'est dans cet équilibre que peut émerger la puissance du processus de coaching, permettant au coaché de s'engager pleinement.

3.1.2 Évaluer la disposition du consultant à vivre ce type de processus

Au-delà de la clarification du cadre contractuel, l'entretien préalable constitue également un moment clé pour évaluer la disposition du consultant à s'engager dans un processus de coaching mobilisant des dimensions expérientielles et incarnées.

Dans le cas d'un accompagnement visant à travailler sur le sentiment d'imposture, l'approche que porte ce mémoire peut en effet inclure des exercices impliquant le corps, la posture ou la mise en situation. Si ces techniques offrent des leviers puissants de prise de conscience, elles supposent

néanmoins une capacité d'engagement de la part du coaché ainsi qu'un niveau suffisant de sécurité psychologique.

L'entretien préalable et une mine d'or qui permet au coach d'observer plusieurs indicateurs permettant d'évaluer dans quelle mesure le consultant est disposé à s'engager dans ce type de démarche.

Un premier niveau d'analyse se pose sur la manière dont la personne décrit ses expériences et ses ressentis. Il convient d'identifier dans ces expressions, les canaux sensoriels (VAKOG) privilégiés par le client.

L'observation de ces indices permet au coach d'identifier le mode de représentation dominant du client et d'adapter son accompagnement en conséquence. Dans le cadre d'un travail mobilisant des techniques issues du théâtre, une sensibilité aux dimensions corporelles et sensorielles peut faciliter l'expérimentation incarnée. A l'inverse, un client très centré sur l'analyse avec un profil très rationnel et cartésien pourra nécessiter une introduction plus progressive à ce type d'approche ou un accompagnement plus "standard".

Ces éléments ne constituent pas une catégorisation rigide, mais plutôt des repères permettant d'ajuster la posture et les outils du coach.

L'équilibre **permission, protection et puissance** est particulièrement important dans le cas d'un accompagnement portant sur le syndrome de l'imposteur. Le sentiment d'illégitimité peut en effet s'accompagner d'une forte sensibilité au regard des autres ou à l'évaluation, ce qui rend d'autant plus nécessaire la mise en place d'un cadre sécurisant.

Plusieurs autres facteurs peuvent contribuer à évaluer la pertinence d'un processus de coaching incarné :

- le niveau de réflexivité du consultant : prendre du recul sur ses comportements et être capable d'identifier ses propres réactions démontre qu'il pourrait explorer des approches expérientielles
- la sécurité psychologique, largement étudiée dans les travaux de la chercheuse Amy Edmonson, désigne la perception d'un environnement dans lequel une personne peut prendre des risques relationnels sans crainte d'être jugée ou sanctionnée. Dans le cadre du coaching, cette dimension est essentielle pour permettre au coaché d'expérimenter de nouvelles manières d'agir ou de s'exprimer.
- un rapport collaboratif solide nourrit par la confiance fondée sur des méthodes de travail alignées.

3.1.3 Adapter le cadre matériel et spatial pour favoriser l'authenticité et le lâcher prise

Une approche mobilisant des dimensions expérientielles ou corporelles implique un niveau d'engagement différent de celui d'un échange strictement conversationnel. Elles nécessitent donc un cadre matériel et spatial favorable à l'exploration, à l'authenticité et au lâcher prise.

Dans un contexte de coaching professionnel, ces éléments peuvent sembler secondaires. Pourtant, l'aménagement de l'espace influence directement la qualité des interactions, le sentiment de sécurité et la capacité des individus à s'exprimer librement. L'environnement est naturellement structurant du cadre de travail, au même titre que le contrat ou la posture du coach.

Dans le cadre d'un accompagnement portant sur des problématiques de légitimité ou de sentiment d'imposture, il est important que le lieu du coaching permette au consultant de se **distancier de son environnement professionnel immédiat**.

Lorsque les séances se déroulent dans les locaux de l'entreprise, certaines précautions peuvent être nécessaires afin d'éviter que le coaché ne se sente observé ou exposé. Par exemple, un bureau situé à proximité de collègues ou de supérieurs hiérarchiques peut inconsciemment limiter la liberté d'expression du consultant.

Le choix du lieu doit donc répondre à plusieurs critères :

- confidentialité de l'échange
- absence d'interruptions extérieures
- distance symbolique avec les espaces de travail habituels

Un espace dédié contribue de cette façon à créer une rupture avec le contexte professionnel, permettant au coaché d'explorer plus facilement.

Contrairement à une séance classique, certaines séquences du coaching peuvent nécessiter :

- de se lever
- de se déplacer dans l'espace
- d'expérimenter différentes postures corporelles.

Il peut donc être utile de privilégier un espace suffisamment dégagé pour permettre ces variations. L'objectif n'est pas de transformer la séance de coaching en exercice théâtral, mais d'offrir au coaché la possibilité de mobiliser le corps comme support de prise de conscience.

Cela pourra se traduire par :

- la possibilité de déplacer les chaises ou travailler debout
- un espace permettant de changer de position dans la pièce

- l'utilisation d'objets (feuilles, repères au sol, supports, murs,...)

Ces ajustements participent à introduire une dimension expérientielle dans le processus, tout en restant cohérents avec le cadre du coaching professionnel.

3.2 Clarifier la demande en révélant les mécanismes d'impostures

Dans les situations de coaching liées au syndrome de l'imposteur, la demande initiale formulée par le consultant est rarement exprimée de manière directe. Elle apparaît plus fréquemment à travers des formulations générales telles que “je manque de confiance”, “je doute de ma légitimité à...” ou encore “je ne me sens pas toujours crédible dans certaines situations professionnelles”.

Si ces expressions traduisent un malaise réel, elles peuvent être trop globales pour constituer un point d'appui opérationnel pour le processus de coaching. Le travail du coach consiste alors à accompagner le passage d'une demande initiale parfois formulée de manière abstraite vers une compréhension plus précise des situations et des mécanismes qui alimentent ce sentiment d'imposture.

Cette clarification s'appuie sur plusieurs axes complémentaires : l'exploration de l'expérience vécue, l'identification des croyances associées à la légitimité professionnelle et l'observation de la cohérence entre les différentes dimensions de la communication.

3.2.1 Passer d'une demande formulée à une expérience vécue

La première étape consiste à transformer une demande générale en expérience concrète vécue. Cela implique d'aider le consultant à identifier des situations professionnelles précises dans lesquelles le sentiment d'imposture se manifeste.

Plutôt que de travailler sur une notion globale de manque de confiance, le coach invite le consultant à revenir sur un moment spécifique de sa pratique professionnelle. Cette démarche permet de mieux saisir le contexte, les déclencheurs et les réactions associées.

Le coach peut par exemple inviter le consultant à revisiter une interaction récente avec un client, un manager, un membre de son équipe.

Parmi les questions susceptibles de soutenir cette exploration, on peut citer :

- “Pouvez-vous me décrire une situation récente où vous avez ressenti cet inconfort ?”
- “A quel moment précis de la situation ce sentiment est-il apparu ?”
- “Que se passait-il autour de vous à ce moment-là ?”
- “Qu'avez-vous pensé ou ressenti ?”
- “Comment avez-vous réagi à cette situation ?”

Cette exploration détaillée permet d'identifier plusieurs dimensions de l'expérience :

- le contexte relationnel (type d'interlocuteur, niveau hiérarchique, enjeux perçus)
- les pensées automatiques
- les réactions émotionnelles et comportementales associées

Dans certains cas, le coach peut également proposer au consultant de reconstituer la scène en décrivant sa posture, sa position dans l'espace ou la manière dont il s'adressait à son interlocuteur. Cette approche permet d'accéder à des éléments probablement absents d'un récit purement analytique.

Par exemple, un consultant peut prendre conscience qu'au moment où il présente une recommandation, il se penche légèrement en arrière, baisse la voix ou formule ses idées sous forme de questions plutôt que d'affirmations. Ce sont des indices précieux pour comprendre comment le sentiment d'imposture influence la manière d'agir dans certaines situations professionnelles.

Le passage de la demande abstraite à l'expérience vécue permet de rendre visible la dynamique du doute et de préparer le travail d'exploration des mécanismes sous-jacents.

3.2.2 Explorer les valeurs, drivers et besoins impliqués dans le sentiment

d'imposture

Une fois les situations concrètes identifiées, le travail de coaching peut s'orienter vers l'exploration des représentations internes qui influencent la perception de la légitimité.

Dans de nombreux cas, le sentiment d'imposture repose sur des croyances implicites particulièrement exigeantes concernant ce que signifie être un professionnel compétent.

Ces croyances peuvent se traduire par des affirmations ou injonctions internes telles que :

- "Un bon consultant doit toujours avoir la réponse"
- "Si je montre une hésitation, on va se rendre compte que je ne maîtrise pas le sujet"
- "Les autres sont plus légitimes que moi parce qu'ils ont plus d'expérience"

Ces représentations agissent comme des cadres d'interprétation qui influencent la manière dont le consultant perçoit ses propres performances et celles des autres.

Le rôle du coach consiste alors à accompagner le consultant dans la mise en lumière de ces croyances, parfois considérées comme des évidences. Pour cela, l'exploration peut s'appuyer sur l'analyse des pensées associées aux situations précédemment identifiées.

Parmi les questions susceptibles de soutenir cette exploration, on peut notamment citer :

- "Qu'est-ce que cette situation vous fait penser de vous en tant que consultant ?"
- "Selon vous, qu'est-ce qui caractérise un consultant vraiment légitime ?"
- "Qu'est-ce qui vous fait penser que vous n'êtes pas à la hauteur dans cette situation ?"

- “A partir de quand considérez-vous qu’un professionnel est crédible ?”

Ce travail permet souvent de faire apparaître des standards internes particulièrement élevés, qui contribuent à alimenter le sentiment d’imposture.

Le sentiment d’imposture peut également être renforcé par certaines valeurs professionnelles fortement investies. Par exemple, des valeurs telles que l’excellence, la rigueur, la performance ou la responsabilité peuvent constituer des moteurs importants dans la trajectoire professionnelle d’un consultant.

Cependant, lorsque ces valeurs sont associées à des attentes irréalistes ou à une forte pression interne, elles peuvent également nourrir un sentiment de ne jamais être suffisamment à la hauteur.

Le coach peut donc inviter le consultant à clarifier ce qui est réellement important :

- “Qu’est-ce qui compte le plus pour vous dans votre métier de consultant ?”
- “A quoi reconnaissez-vous que vous avez fait un travail dont vous êtes satisfait ?”
- “Quelles sont les valeurs que vous cherchez à incarner ?”

Le syndrome de l’imposteur peut également trouver racines dans les drivers du consultants. Parmi les drivers que l’on peut fréquemment imaginer rencontrer chez les consultants confrontés au sentiment d’imposture, on peut notamment retrouver :

- “**Sois parfait**”, qui conduit à des exigences très élevées envers soi-même et à une difficulté à tolérer l’erreur ou l’incertitude
- “**Fais plaisir**”, qui peut entraîner une forte sensibilité au jugement des autres et une difficulté à affirmer ses positions et son rôle en mission
- “**Fais des efforts**”, qui peut conduire à surinvestir certaines tâches pour compenser un sentiment d’illégitimité
- “**Dépêche-toi!**”, qui peut entraîner, couplé aux autres drivers, au burn-out. Le consultant doit faire vite et bien.

L’exploration de ces drivers peut être soutenue par des questions telles que :

- “Qu’attendez-vous de vous-même dans ce type de situation ?”
- “Que se passerait-il si vous n’aviez pas toutes les réponses immédiatement ?”
- “Quelle pression vous mettez-vous dans ces moments-là ?”

Enfin, certaines manifestations du syndrome de l’imposteur peuvent également être liées à des besoins psychologiques non pleinement satisfaits dans l’environnement professionnel. Par exemple, le besoin de reconnaissance, de sécurité ou de validation peut jouer un rôle important dans la manière dont le consultant interprète certaines interactions.

Le coach peut alors accompagner le consultant dans l'identification de ces besoins :

- “De quoi auriez-vous besoin dans cette situation pour vous sentir plus serein ?”
- “Qu’est-ce qui vous aiderait à vous sentir davantage reconnu dans votre rôle ?”
- “Qu’est-ce qui vous permettrait de vous sentir plus légitime face à ce type d’interlocuteur ?”

L’objectif de cette exploration n’est pas de chercher à satisfaire directement ces besoins dans la relation de coaching, mais de permettre au consultant de mieux comprendre les dynamiques internes qui influencent son expérience professionnelle.

En articulant l'exploration des croyances, des valeurs, des drivers et des besoins, le coach aide progressivement le consultant à prendre du recul sur les mécanismes qui entretiennent le sentiment d’imposture.

Ce travail permet de transformer certaines représentations initialement perçues comme des vérités incontestables en hypothèses susceptibles d’être questionnées et réévaluées. Il ouvre ainsi la voie à un repositionnement plus équilibré de la légitimité professionnelle, en reconnectant le consultant à ses ressources et à ses compétences réelles.

3.2.3 Mettre en évidence les incohérences entre discours, posture et intention

Si la partie précédente permet de mettre en lumière l’importance de clarifier les représentations internes, le sentiment d’imposture peut également se manifester à travers des incohérences entre ce que le consultant souhaite exprimer et la manière dont il le fait.

Dans certaines situations professionnelles, un consultant peut par exemple défendre une idée pertinente tout en adoptant une posture ou une tonalité qui traduisent une hésitation ou une forme de retrait.

Ces décalages peuvent concerner plusieurs dimensions :

- la posture corporelle (ancrage, orientation du corps, stabilité)
- la qualité de la voix (volume, rythme, fluidité)
- la manière d’occuper l’espace relationnel
- la formulation du message

L’observation de ces éléments constitue un levier important dans un accompagnement intégrant des dimensions incarnées. Elle permet de rendre visible l’écart éventuel entre l’intention du consultant et l’impact produit.

Le coach peut par exemple partager certaines observations de manière descriptive :

- “Lorsque vous avez évoqué cette situation, j’ai remarqué que votre voix s’est légèrement atténuée. Qu’est-ce qui se passe pour vous à ce moment-là ?”

- “Vous dites être convaincu de cette recommandation, qu’en dit votre posture ?”

Le coach peut également inviter le consultant à explorer différentes manières de formuler ou incarner, ce qui sera davantage développé dans la suite de ce mémoire.

Ces explorations permettent au consultant de prendre conscience de la manière dont le sentiment d'imposture peut influencer la congruence entre son discours, son intention et son expression corporelle.

Cette prise de conscience pourrait déjà produire un effet significatif.

3.3 Explorer le fonctionnement du consultant face au syndrome de l'imposteur

La demande clarifiée et les mécanismes d'imposture partiellement identifiés, le processus de coaching peut entrer dans une phase d'exploration plus approfondie. Cette étape vise à dépasser la seule compréhension intellectuelle du phénomène afin d'observer les manifestations concrètes dans une situation vécue par le consultant.

Le syndrome de l'imposteur ne se manifeste pas systématiquement dans l'activité du consultant. Il apparaît généralement dans des situations spécifiques qui activent un sentiment d'insécurité ou de doute en sa légitimité. L'une des premières étapes du travail d'exploration consiste donc à identifier ces situations déclenchantes afin d'en comprendre les actifs (environnement, personnes, enjeux, position,...).

Dans le contexte du conseil, certaines situations sont particulièrement propices à l'activation du sentiment d'imposture. Il peut s'agir par exemple de la prise de parole face à un client expérimenté, de la présentation d'une recommandation stratégique ou technique devant un comité ou sa propre équipe ou encore de l'animation d'un atelier d'idéation, d'une cérémonie agile impliquant des experts ou des interlocuteurs spécialisés. Dans ces moments, le consultant peut éprouver la crainte de ne pas être à la hauteur des attentes ou de voir son manque d'expérience révélé.

3.3.1 Analyser les situations déclenchantes et les schémas récurrents

Pour analyser ces situations, le coach peut proposer au client de revisiter une expérience professionnelle récente et marquante qui a suscité un sentiment d'illégitimité. Cette exploration peut être structurée à l'aide du modèle **SCORE**.

Si le SCORE constitue un cadre structurant pour passer d'une situation présente aux futurs possibles, son utilisation peut être enrichie par une approche plus expérientielle. Dans le cadre d'un accompagnement visant à travailler la posture professionnelle et le sentiment de légitimité, il peut être très pertinent de mobiliser le corps et l'espace enfin de permettre au client d'explorer concrètement la situation.

Plutôt que de rester dans une approche verbale, le coach peut proposer au consultant de matérialiser physiquement les différentes dimensions de l'outil **SCORE** dans l'espace. Chaque dimension : situation, causes, objectifs, ressources et effets, peut alors être représentée par un élément distinct dans la pièce, permettant au client de se déplacer entre ces différentes positions.

Une fois placé dans l'**ESPACE PRÉSENT**, le coach peut inviter le consultant à revisiter la situation qui active le sentiment d'imposture. L'objectif est d'observer comment ce phénomène se manifeste concrètement.

Le coach peut poser des questions telles que :

- “Si vous vous replongez, dans votre posture et votre position dans la pièce, dans cette situation professionnelle, qu'est-ce qui se passe pour vous à cet instant précis ?”
- “Quelles pensées apparaissent ?”
- “Quelles émotions ressentez-vous ?”
- “Que remarquez-vous dans votre posture ou dans votre manière de parler ?”
- “Que remarquez-vous en premier dans votre environnement ?”, “Qui ?”

Dans cette position le coach peut également inviter le client à laisser son corps retrouver spontanément la posture qu'il adopte dans la situation incarnée. Le consultant peut alors prendre conscience de certains éléments corporels : tension dans les épaules, respiration plus courte, posture légèrement refermée les épaules vers l'avant, regard instable voire fuyant, voix fébrile.

Cette observation permet de rendre visible les manifestations corporelles du sentiment d'imposture, qui participent parfois à renforcer l'état interne du consultant.

Le coach peut ensuite inviter le client à se déplacer vers l'espace représentant les **CAUSES**. Ce déplacement physique marque symboliquement un changement de perspective, il ne s'agit plus seulement d'observer les manifestations du phénomène, mais d'en comprendre les mécanismes sous-jacents. L'espace présent exploré précédemment reste malgré tout ancré dans la pièce et c'est en l'ayant inscrit matériellement que le client verra son regard sur cette situation initiale évoluer progressivement.

Dans cette nouvelle position **CAUSES**, le coach peut proposer des questions telles que :

- “Qu'est-ce qui, dans cette situation, active ce sentiment d'illégitimité ?”
- “Quelles attentes avez-vous vis-à-vis de vous-même lorsque vous êtes face à cette ou ces personne(s) ?”
- “Qu'est-ce que vous pensez devoir prouver ?”
- “Qu'est-ce que signifie pour vous, être légitime, dans votre rôle à cet instant ?”

Ce travail peut permettre de faire émerger certaines croyances ou exigences internes, par exemple l'idée qu'un consultant devrait toujours tout savoir ou qu'il ne devrait jamais montrer d'incertitude. Ces représentations peuvent constituer un facteur important dans l'apparition du sentiment d'imposture.

Par la suite, le coach peut inviter le client à se déplacer vers la position correspondant aux **OBJECTIFS**. Dans cet espace, il s'agit d'explorer la posture professionnelle que le client souhaiterait incarner dans ce type de situation.

Le coach peut alors poser des questions telles que :

- "Si vous étiez pleinement aligné avec votre rôle de consultant dans cette situation, comment vous tiendriez-vous ?"
- "Quelle serait votre manière de prendre la parole ?"
- "Comment occuperiez-vous l'espace face à vos interlocuteurs ?", "Montrez-moi"
- "Quel état intérieur aimeriez-vous ressentir ?"

Dans cette phase, il peut être pertinent d'inviter le client à expérimenter physiquement cette nouvelle posture, se redresser, stabiliser son regard, ralentir son débit de parole ou modifier sa manière de se positionner dans l'espace. Cette exploration permet au consultant de commencer à ressentir concrètement la différence entre la posture associée à l'imposture et celle associée à une plus grande légitimité. Cette nouvelle posture ne serait pas suggérée par le coach mais projetée et décrite par le client lui-même sur la case objectifs.

Le client peut ensuite être guidé par le coach vers l'espace représentant les **RESSOURCES**.

Dans cette position, l'objectif est d'identifier les compétences, expériences, appui externe ou qualités personnelles qui peuvent soutenir la posture souhaitée.

Le coach peut poser des questions telles que :

- "Quelles compétences vous ont permis d'atteindre cet objectif ?"
- "Dans quelle autre situation vous êtes-vous déjà senti légitime ?"
- "Quelles qualités vos collègues ou vos clients reconnaissent-ils chez vous ?"
- "Quelles expériences passées pourraient vous servir d'appui dans ce type de situation ?"

Dans certains cas, le coach peut inviter le consultant à retrouver physiquement l'état interne associé à ces ressources invoquées, par exemple en se remémorant une situation favorable.

Enfin, le coach peut proposer au client de se déplacer vers la position correspondant aux **EFFETS**. Cette dernière étape permet d'explorer les conséquences positives de l'évolution envisagée.

Le coach peut poser des questions telles que :

- “Si vous parveniez à adopter cette posture dans vos interactions, qu’est-ce que cela changerait pour vous ?”
- “Qu’est-ce que cela modifierait dans votre manière d’aborder votre métier ?”
- “Comment vos interlocuteurs pourraient-ils vous percevoir ?”
- “Quel impact cela pourrait-il avoir sur votre confiance professionnelle ?”

De cette façon, la motivation du client est engagée et cela donne une perspective plus large à la transformation qu’il amorce.

Dans cette exploration, le modèle SCORE ne se limite pas à un parcours linéaire des différentes dimensions. Il constitue un cadre souple, que le coach peut adapter en fonction de ce qui émerge au cours de la séance. Le consultant peut ainsi être amené à circuler plusieurs fois entre les différentes cases, à approfondir certains éléments ou à revisiter une dimension à la lumière d’une prise de conscience nouvelle.

Dans cette logique, l’introduction d’une position **MÉTA** vient enrichir significativement l’utilisation du SCORE. Elle consiste à inviter ponctuellement le consultant à prendre du recul sur ce qu’il est en train de vivre ou d’exprimer, afin d’en proposer une lecture plus distanciée.

Cette position peut être mobilisée à tout moment du processus, depuis n’importe quelle dimension du SCORE. Elle permet de passer d’une expérience vécue de l’intérieur à une posture d’observation plus lucide, facilitant la mise en lumière de mécanismes parfois implicites.

Le coach peut ainsi proposer au consultant de passer en position Méta, en l’invitant à observer la situation, ses réactions ou ses pensées comme s’il en était un témoin extérieur. Cette bascule favorise l’identification :

- des croyances limitantes à l’oeuvre dans la situation
- des jugements portés sur soi-même ou sur le contexte
- des perceptions qui influencent l’interprétation de la réalité
- mais également des décalages éventuels entre les faits observables et leur interprétation

Cette exploration en position Méta permet également de rationaliser certains éléments, en distinguant plus clairement les ressentis, les pensées et les faits. Elle vient ainsi compléter l’approche incarnée du SCORE en y ajoutant une dimension de structuration cognitive.

Enfin, l’alternance entre immersion dans l’expérience (au sein des différentes dimensions du SCORE) et prise de recul (via la position Méta) permet de créer un va-et-vient structurant, particulièrement favorable à la transformation. Le consultant développe progressivement une capacité à vivre la situation tout en étant capable de l’observer, ce qui constitue un levier essentiel dans la régulation du sentiment d’imposture.

L'exploration spatiale et incarnée du SCORE(M) présente plusieurs intérêts dans l'accompagnement de consultants confrontés au syndrome de l'imposteur. Elle permet d'une part de rendre visibles les mécanismes internes qui se jouent dans certaines situations précises. Elle favorise également une prise de conscience plus profonde en mobilisant non seulement le raisonnement, mais aussi et surtout les sensations corporelles de l'expérience invoquée.

En invitant le consultant à explorer les différentes dimensions de la situation à travers des déplacements dans l'espace et des ajustements de posture, le coach ouvre la possibilité d'expérimenter concrètement de nouvelles façons d'être dans son rôle professionnel. Cette approche prépare ainsi le terrain à la phase suivante du processus de coaching, qui consistera à travailler plus spécifiquement le renforcement et l'incarnation d'une posture professionnelle alignée.

3.3.2 Observer les manifestations comportementales et corporelles du sentiment d'imposture

L'exploration des situations déclenchantes du sentiment d'imposture permet d'identifier les mécanismes cognitifs et contextuels à l'œuvre dans l'expérience du consultant. Toutefois, cette compréhension demeure incomplète si elle ne s'accompagne pas d'une observation plus fine des manifestations comportementales et corporelles associées à ces situations.

Le syndrome de l'imposteur ne se limite pas à un ensemble de pensées ou de croyances limitantes. Il se traduit également par des réactions physiologiques, des postures corporelles et des comportements relationnels qui influencent directement la manière dont le consultant interagit dans son environnement professionnel.

Dans cette perspective, l'accompagnement vise à aider le client à observer concrètement la manière dont le doute de légitimité se manifeste dans son corps, dans sa voix et dans ses comportements professionnels. Cette étape constitue un préalable essentiel au travail de transformation de la posture professionnelle qui sera abordé dans la suite du processus.

Observer les situations déclenchantes et leurs manifestations

Afin de structurer cette exploration, le coach peut proposer au consultant de revisiter plusieurs situations professionnelles dans lesquelles le sentiment d'imposture s'est manifesté. L'objectif consiste à identifier non seulement le contexte dans lequel ces situations apparaissent, mais également les pensées et les réactions corporelles qui y sont associées.

Pour faciliter ce travail d'analyse, le coach peut s'appuyer sur une grille d'identification qu'il propose au consultant de remplir à mesure qu'ils explorent et se mettent en situation à l'instar du SCORE précédemment déroulé.

La grille que je propose d'utiliser pourrait prendre la forme suivante :

Les informations sont des exemples, il convient évidemment de laisser le client compléter cette grille à mesure qu’il explore ces différentes situations, cela ne doit encore une fois pas émaner du coach lui-même.

Situation professionnelle	Contexte	Pensées associées	Manifestations corporelles	Comportements observables
présentation d’une recommandation à un client	client expert, enjeu stratégique fort, contact direct	“je ne suis peut-être pas assez légitime pour défendre cette idée”	respiration courte, tension dans les épaules	justification excessive, multiplication des précautions
Animation d’un atelier client	groupe expérimenté petit espace fermé	“ils maîtrisent sûrement mieux le sujet que moi”	posture plus fermée, regard moins stable	difficulté à affirmer un point de vue
Réunion interne de cadrage avec des consultants seniors	hiérarchie challenge enjeux opérationnels	“mon point de vue n’est peut-être pas suffisamment pertinent”	voix moins posée, hésitation, recul	prise de parole tardive, mise en retrait
...	...	...	...	...

Cette grille permet d’identifier les situations récurrentes tout en mettant en évidence les réactions internes et externes associées.

Nous pouvons ici dissocier le travail qui doit être réalisé en séance par le coach dans son accompagnement du consultant du travail que nous appellerons mises en action et qui peut être effectué entre les séances.

En séance, le coach accompagne le consultant dans une exploration détaillée des situations vécues afin de rendre visibles certains mécanismes parfois implicites.

Cette exploration peut s’appuyer sur des questions telles que :

- “Pouvez-vous me décrire précisément la situation dans laquelle ce sentiment d’imposture est apparu ?”
- “A quel moment exact avez-vous commencé à douter de votre légitimité ?”
- “Qu’est-ce que vous vous êtes dit intérieurement à ce moment-là ?”
- “Que se passait-il dans votre corps à cet instant ?”
- “Comment votre posture ou votre voix ont-elles évolué pendant cette interaction ?”

Cette analyse permet progressivement au consultant de relier les trois dimensions suivantes : ses pensées, ses ressentis et ses comportements et de les associer à des contextes spécifiques.

Le coach peut aussi proposer au consultant de rejouer brièvement certains moments de la situation, par exemple, le moment où il prend la parole en réunion ou présente une recommandation à un client. Cette mise en situation n’a pas pour objectif de corriger immédiatement la posture du consultant, mais plutôt de faciliter l’observation de ses automatismes en portant son attention sur différents éléments :

- la manière dont il se tient
- l’orientation de son regard
- l’ancrage de son corps, la position de ses épaules et de son buste.
- la stabilité de sa voix, sa tonalité.
- la place qu’il occupe dans l’interaction.

Entre les séances, le coach peut suggérer au consultant de poursuivre ce travail d’observation afin d’ancrer ces prises de conscience.

Plusieurs types d’expérimentations peuvent être envisagés.

1. Observer les situations déclenchantes
2. Repérer les signaux corporels
3. Identifier les comportements en réaction

Cette phase d’observation est une étape clé dans le processus d’accompagnement. En identifiant les contextes déclencheurs, les pensées, les croyances, les réactions corporelles et les comportements relationnels, le consultant développe une compréhension plus précise de son propre fonctionnement face aux situations professionnelles à enjeu.

Cette prise de conscience crée les conditions nécessaires pour engager un travail plus actif sur la posture professionnelle. Une fois ces mécanismes identifiées, il devient en effet possible d’expérimenter de nouvelles façons d’incarner sa légitimité. Ce sera l’objet de la suite de ce mémoire, consacrée au renforcement de la posture par une approche incarnée.

3.4 Renforcer la posture professionnelle par une approche incarnée

L'identification des mécanismes à l'origine du sentiment d'imposture est une étape essentielle du processus de coaching. Toutefois, cela ne suffit pas à modifier durablement la posture professionnelle et le sentiment du consultant. Le doute de légitimité pourrait persister malgré une analyse rationnelle de ses causes.

A ce stade, l'accompagnement peut s'appuyer sur une approche plus incarnée du coaching visant à mobiliser simultanément les dimensions cognitive, émotionnelle et corporelle de l'expérience du consultant. Cette approche ne consiste pas à faire "jouer" le consultant mais à lui permettre d'explorer et d'expérimenter une posture professionnelle plus alignée avec ses compétences réelles, afin que le sentiment de légitimité puisse progressivement se construire à partir d'expériences vécues et non uniquement de réflexion intellectuelles "théoriques".

Le coach peut, dans ce sens, utiliser les **Domaines de conscience de G. Bateson** qui constitue un outil particulièrement pertinent pour accompagner le consultant dans la construction d'une représentation plus claire et plus incarnée de la posture qu'il souhaite développer.

Toutefois, l'utilisation des domaines de conscience devient un support pour mettre en mouvement le client, notamment à travers des mises en situation et des expérimentations inspirées de l'improvisation théâtrale guidée, centrée sur la présence, la voix, le regard et l'occupation de l'espace.

Cette approche incarnée trouve un écho particulier dans les travaux de Pierre Bourdieu (5) et notamment *Le sens pratique*, qui mettent en évidence que les postures professionnelles ne relèvent pas uniquement d'une compréhension cognitive, mais d'une incorporation progressive de manières d'être, de penser et d'agir.

Dans cette perspective, le développement d'un sentiment de légitimité ne peut se limiter à une prise de conscience intellectuelle. Il suppose une transformation plus profonde des dispositions du consultant, passant par l'expérimentation, la répétition et l'intégration de nouvelles manières de se positionner dans l'action.

L'approche incarnée proposée dans ce processus de coaching vise précisément à accompagner cette transformation, en permettant au consultant d'explorer, d'éprouver et d'intégrer une posture professionnelle plus alignée avec ses compétences réelles.

3.4.1 Expérimenter une posture professionnelle alignée et crédible

Dans cette première étape, le travail consiste à accompagner le consultant dans l'expérimentation d'une posture professionnelle cible.

Le coach invite le consultant à se projeter dans une situation professionnelle à fort enjeu, par exemple, une réunion client ou une présentation stratégique, dans laquelle il souhaiterait se sentir pleinement légitime.

Afin de structurer cette projection, le coach mobilise les domaines de conscience comme une grille de lecture progressive, en veillant à maintenir une approche résolument incarnée.

Environnement

Le client est invité à préciser la situation dans laquelle il se trouve : “Où se déroule la scène ? Qui est présent ? Quel est l’enjeu ?”

Cette phase permet d’ancrer la situation dans un contexte concret. Le coach peut également inviter le consultant à se positionner physiquement dans l’espace pour favoriser l’immersion.

Comportements

L’exploration se poursuit avec le niveau des comportements, en invitant le consultant à décrire puis à expérimenter ce qu’il ferait s’il se sentait pleinement légitime. Le coach peut l’encourager à décrire de quelle façon il prendrait la parole, dans sa posture, son regard et sa voix avant de le faire comme s’il s’adressait réellement à ses interlocuteurs. Cette mise en situation permet d’observer la posture, la gestuelle, le regard ou encore la qualité de la voix. Elle constitue un premier niveau d’incarnation.

1. Le coach renforce un cadre sécurisant

- “Il n’y a pas de bonne ou mauvaise manière de faire ici. L’idée est juste d’essayer”
- “Considérez cet espace comme l’occasion de tester librement”

2. Le coach invite le client à conscientiser son comportement initial

- “Avant de parler, prenez un instant pour sentir comment vous vous tenez”
- “Comment est votre posture là, maintenant ?
- “Où est votre regard ? Vers qui est-il orienté ?”

“Qu’est-ce que votre corps exprime” ?

3. Le coach lance la mise en situation

- “Allez-y, prenez la parole comme si vous étiez en réunion”
- “Commencez votre présentation”
- “Expliquez-moi votre point comme vous le feriez face au client” : approprié si le coach sent une résistance à la mise en situation directe.

4. Le coach peut amplifier pour faire émerger une prise de conscience

- “Essayez d’exagérer légèrement cette posture”
- “Si vous surjouer un peu, comment seriez vous physiquement ?”

5. Retour à l’observation

- “Qu’est-ce que vous avez remarqué ?”
- “Qu’est-ce qui change quand vous faites ça ?”
- “Comment vous sentez-vous dans cette posture ?”
- “Qu’est-ce que cela change dans la perception que vous avez de vous-même ?”

Capacités

Au niveau des capacités, le coach accompagne le consultant dans l’identification des compétences mobilisées dans cette posture. Des questions telles que :

- “Quelles sont les ressources que vous utilisez ici ?”
- “Qu’est-ce qui vous permet d’apporter de la valeur à la situation ?”

permettant de renforcer la conscience des appuis internes.

Dans cette perspective, le coach peut s’appuyer sur un travail réalisé en amont, notamment à travers l’outil de la ligne de vie, mobilisé lors de séances précédentes. Cet outil permet au consultant de revisiter son parcours professionnel ou personnel afin d’identifier des situations dans lesquelles il ne ressentait pas de sentiment d’imposture, ou dans lesquelles celui-ci était absent ou peu présent. L’exploration de ces expériences favorise la mise en lumière des compétences, attitudes et ressources déjà mobilisées avec succès.

Il devient donc naturellement possible de faire des liens explicites entre les expériences passées du client et la situation actuelle :

- “Quelles ressources que vous avez identifiées et déjà mobilisées dans votre parcours pourriez-vous mobiliser ici ?”
- “En quoi ce que vous avez déjà vécu vient soutenir votre posture dans cette situation ?”

Afin de renforcer l’ancrage de ces capacités, le coach peut proposer au consultant de rejouer la situation en mettant consciemment en œuvre ces ressources, permettant ainsi de passer d’une prise de conscience à une mobilisation effective dans l’action.

Valeurs et croyances

Le niveau des valeurs et des croyances constitue un levier central de transformation. Le coach peut explorer :

- “Qu’est-ce qui est important pour vous dans cette situation ?
- “Qu’est-ce qui vous autorise à être à votre place ?”

Il s’agit ici de faire émerger des croyances plus soutenantes, que le consultant peut ensuite tester en situation. Par exemple, rejouer la scène en intégrant consciemment l’idée qu’il n’est pas nécessaire de tout maîtriser pour être pertinent.

Identité

La projection se poursuit en parcourant physiquement l'espace et au niveau de l'identité, le coach invite le consultant à répondre à la question : “Qui êtes-vous dans cette situation ?”

Cette étape permet de faire émerger une représentation plus claire du rôle professionnel que le consultant projette ou en tout cas une posture plus alignée et incarnée dont il peut être fier et dans laquelle il se sent légitime.

A cet instant, le consultant peut se définir comme :

- “un consultant qui apporte un regard extérieur utile”
- “un facilitateur qui aide ses clients à structurer leur réflexion”
- “un partenaire de travail qui co-construit avec le client”
- “un professionnel capable de poser les bonnes questions et réflexions, même sans avoir toutes les réponses”
- “un contributeur qui apporte de la clarté dans des situations complexes”

Le travail du coach consiste à accompagner le consultant dans l'exploration de ces différentes identités (ou rôles professionnels), en l'aidant à identifier celles qui sont à la fois crédibles et cohérentes avec ses compétences réelles.

Appartenance

Enfin, le niveau de l'appartenance permet d'élargir la perception du consultant à son environnement professionnel. Le coach peut questionner :

- “ De quoi faites-vous partie dans cette situation ?”
- “Quelle est votre place dans cet écosystème ?”

Dans le contexte du conseil, cette dimension est particulièrement structurante car elle permet de sortir d'une posture d'auto-jugement pour se positionner comme acteur légitime d'un collectif.

La projection explorée par le biais des domaines de conscience se conclut par un parcours complet de l'ensemble des éléments. Le client peut alors prendre conscience des éléments exprimés et expérimentés qui lui permettent de faire émerger une posture alignée et crédible.

Phase de restitution

A l'issue du cheminement expérimenté par les domaines de conscience, la phase de restitution s'inscrit comme un moment clé. C'est un moment de mise en relief, porté par le coach, permettant au consultant de prendre du recul sur l'expérience vécue.

Dans cette séquence, le coach propose une restitution structurée en s'appuyant sur les différents niveaux des domaines de conscience explorés. Il ne s'agit pas de faire analyser au consultant ce qu'il a vécu, mais de lui offrir un miroir clair, synthétique et aligné de son expérience, afin de favoriser une intégration globale.

Le coach peut ainsi restituer, de manière fluide et incarnée, les éléments observés et exprimés au cours de la mise en situation :

- la place que le client semble désormais occuper
- la manière dont il s'est incarné dans son identité professionnelle plus affirmée
- les évolutions perceptibles dans ses croyances ou dans son rapport à la légitimité
- les capacités qu'il a mobilisées, parfois sans en avoir pleinement conscience
- les comportements nouveaux ou ajustés qu'il a expérimentés
- le contexte dans lequel le consultant s'est projeté et la manière dont il s'est positionné

Cette restitution vise à recréer un fil narratif cohérent, permettant au consultant de relier entre eux des éléments qui ont été vécus simultanément mais parfois de manière diffuse. Elle contribue à transformer une expérience ponctuelle en une représentation structurée et appropriable.

Elle permet également de renforcer l'alignement interne, en mettant en évidence les congruences entre ce que le consultant a ressenti, ce qu'il a exprimé et ce qu'il a donné à voir. Le coach souligne notamment les moments de justesse, de stabilité ou d'impact, afin de soutenir une perception plus ajustée de la posture professionnelle expérimentée.

Enfin, cette phase joue un rôle déterminant dans la consolidation du sentiment de légitimité. En entendant son propre vécu reformulé de manière claire et valorisante, le consultant est en mesure de s'approprier pleinement l'expérience, non plus uniquement comme un exercice, mais comme une référence interne mobilisable dans ses situations professionnelles futures.

Ainsi, la restitution ne vient pas simplement clôturer l'exercice, elle constitue une étape essentielle de transformation, en permettant le passage d'une expérience incarnée à une prise de conscience intégrée et stabilisée.

3.4.2 Mobiliser les ressources internes par l'expérience vécue

A l'issue de l'expérimentation menée en séance par le coach avec le consultant par l'utilisation des domaines de conscience, l'enjeu pour le consultant est de consolider ce qui a été vécu en séance afin de pouvoir le mobiliser de manière plus autonome dans son environnement professionnel.

Dans cette perspective, le travail du coach consiste à accompagner le consultant dans une phase d'intégration, visant à transformer l'expérience vécue en ressource interne stabilisée.

Contrairement à la phase précédente du processus, centrée sur l'exploration et la mise en situation vers un futur souhaité, cette étape vise à favoriser une appropriation consciente des appuis internes identifiés par le consultant.

Le coach peut pour cela s'appuyer sur un questionnement réflexif :

- “Qu'est-ce que vous avez découvert sur vous-même dans cette expérience ?”
- “Qu'est-ce qui a facilité votre sentiment de légitimité dans cette posture ?”

Ce travail permet de faire émerger des éléments clés tels que :

- des manières d'agir efficaces
- des états internes facilitants
- des croyances plus soutenantes
- des repères corporels associés à une posture plus affirmée

Dans la continuité des explorations menées en amont, notamment à travers l'outil de la ligne de vie, le coach peut inviter le consultant à établir des liens entre cette nouvelle expérience et des situations passées dans lesquelles il s'est déjà senti légitime.

Des questions telles que :

- “En quoi ce que vous venez d'expérimenter fait écho à des expériences que vous avez déjà vécues ?”
- “Quelles ressources que vous avez identifiées dans votre parcours retrouvez-vous ici ?”

permettent de renforcer la continuité entre les expériences passées et les capacités mobilisées dans le présent

Afin de soutenir l'ancrage de ces ressources, le coach peut également inviter le consultant à identifier des indicateurs concrets, tels que :

- une posture corporelle spécifique
- une manière de respirer
- un ton de voix particulier
- un état interne reconnaissable
- une préparation spécifique

Ces éléments deviennent progressivement des repères activables, que le consultant peut mobiliser dans ses situations professionnelles.

Enfin, un questionnement orienté vers l'action permet de préparer le transfert pour des situations entre les séances et pour le futur :

- “Dans quelle situation concrète pourriez-vous mobiliser ce que vous avez expérimenté aujourd’hui ?”
- “A quoi saurez-vous que vous êtes en train d’adopter cette posture ?”

Cette étape permet ainsi de transformer une expérience ponctuelle vécue en séance en une ressource durable, mobilisable dans des contextes variés.

3.4.3 Transformer la perception de légitimité par l’incarnation

Le coach accompagne à présent le consultant dans la transformation durable de son sentiment de légitimité, à travers sa capacité à mobiliser, en situation réelle, une posture professionnelle alignée avec ses compétences et son rôle.

Cette transformation ne repose pas uniquement sur une prise de conscience ou sur une expérience ponctuelle vécue en séance, mais sur la répétition d’expériences incarnées dans des contextes professionnels variés. En effet, le sentiment d’imposture peut se manifester dans des situations multiples : prise de décision, interaction avec un client, positionnement face à un expert, gestion d’une responsabilité, ou encore l’expression d’un désaccord. C’est dans la diversité de ces situations que le consultant peut progressivement configurer la perception qu’il a de lui-même.

L’identification de situations concrètes à venir, dans lesquelles le consultant pourra expérimenter les ajustements travaillés en séance paraît essentiel à ce stade.

Afin de faciliter le passage à l’action, le coach aide le client à définir des objectifs comportementaux simples, concrets et observables, dans le respect des critères établis par le PFDO.

Ces objectifs peuvent concerner différentes dimensions de la posture professionnelle, par exemple :

- clarifier son positionnement dans une interaction
- oser exprimer un point de vue ou une recommandation
- poser un cadre ou formuler une limite
- assumer une responsabilité sans se justifier
- solliciter de l’aide de manière assertive
- prendre le temps de réfléchir avant de répondre
- adopter une posture corporelle plus stable et ancrée dans une interaction

Ces ajustements, qui constituent des objectifs intermédiaires, permettent au consultant de s'approprier progressivement une manière d’être en situation plus alignée, sans chercher à atteindre une forme idéale ou normée de comportement.

Le coach peut également inviter le consultant à développer une capacité d’auto-observation en situation, en s’appuyant sur les repères internes identifiés lors des phases précédentes :

- “Comment saurez-vous que vous êtes en train d’adopter cette posture ?”
- “Quels signaux internes ou externes allez-vous observer ?”

Cette attention portée à l’expérience vécue permet au consultant de s’ajuster en temps réel, en développant une forme d’autonomie dans la régulation de sa posture professionnelle.

Par ailleurs, l’accompagnement peut intégrer un travail de retour réflexif entre les séances, permettant de consolider les apprentissages issus de l’expérience :

- “Dans quelle situation avez-vous expérimenté cette posture ?”
- “Qu’est-ce qui a été différent pour vous ?”
- “Qu’est-ce que cela a produit dans l’interaction ?”

Dans la continuité de l’approche incarnée, le coach peut également proposer de revisiter certaines situations en séance, afin d’en affiner la compréhension et d’explorer de nouvelles options comportementales. Cette alternance entre expérimentation en situation réelle et travail en séance permet d’inscrire le processus dans une dynamique d’ajustement continu.

Progressivement, à mesure que ces expériences se multiplient, le consultant développe une capacité à mobiliser sa posture de manière plus fluide et adaptée à différents contextes.

Ce processus ne relève pas uniquement d’un apprentissage conscient, mais d’une transformation plus profonde des manières d’être en situation. Il peut être rapproché de la notion d’habitus développée par *Le sens pratique* : un système de dispositions incorporées qui orientent durablement les pratiques. En ce sens, le travail engagé permet au consultant d’ajuster progressivement son habitus professionnel, en intégrant de nouvelles manières de se positionner, plus alignées avec ses compétences

Le sentiment de légitimité se construit alors à partir d’une accumulation d’expériences concrètes dans lesquelles le consultant a pu constater sa capacité à agir avec justesse.

Ainsi, la transformation de la perception de légitimité repose sur une dynamique d’incarnation progressive : le consultant ne cherche plus à répondre à une norme extérieure ou à “prouver” sa valeur, mais développe une confiance fondée sur l’expérience répétée de sa capacité à occuper sa place dans des situations professionnelles variées.

3.5 Ancrer et transférer les acquis dans la réalité professionnelle

L’expérimentation d’une posture professionnelle plus ajustée en séance constitue une étape déterminante du processus de coaching. Toutefois, cette transformation ne peut être considérée comme pleinement effective que si elle se traduit par une évolution observable dans les situations professionnelles réelles du consultant.

Dans le contexte du conseil, marqué par des environnements exigeants, des interactions à fort enjeu et une exposition régulière à l'évaluation, le risque de voir réapparaître les mécanismes d'imposture demeure élevé. Le passage de l'espace sécurisé de la séance à la réalité opérationnelle constitue ainsi une phase fondatrice du processus.

L'accompagnement vise alors à permettre au consultant de stabiliser les ajustements expérimentés, de prévenir la réactivation des mécanismes d'imposture et de développer une autonomie durable dans la régulation de sa posture professionnelle.

3.5.1 Stabiliser la posture dans des situations à enjeux

La stabilisation de la posture professionnelle ne repose pas uniquement sur la compréhension des mécanismes d'imposture, mais sur la capacité du consultant à reproduire, dans des contextes variés, les ajustements expérimentés en séance.

Dans cette perspective, le coach peut proposer des mises en situation projetées, permettant au client d'anticiper des contextes professionnels concrets (réunion client, restitution, prise de décision, interaction avec un expert métier) et d'y mobiliser la posture travaillée. Ces projections favorisent un premier transfert, en réduisant l'écart entre l'expérience vécue en séance et la réalité professionnelle.

Exemple de mise en situation projetée

Afin de favoriser la stabilisation de la posture professionnelle, le coach peut proposer au consultant une mise en situation projetée, inspirée d'une situation réelle à venir.

Objectif

Permettre au consultant d'expérimenter, dans un cadre sécurisé, une posture professionnelle ajustée dans une situation à enjeu et identifier des repères internes et comportementaux transférables.

Le consultant est invité à :

- se replacer mentalement dans un contexte choisi (lieu, interlocuteurs, enjeu)
- adopter la posture qu'il souhaiterait incarner
- s'exprimer ou agir comme il le ferait dans la situation réelle
- porter une attention particulière à ses ressentis, à sa voix, à sa posture et à ses intentions

Déroulé de la mise en situation

L'exercice peut débuter par une phase de préparation silencieuse (ancrage, respiration), durant laquelle le consultant se projette dans la situation. Il est ensuite invité à "entrer en situation" et à interagir comme s'il y était réellement.

Le coach peut, si cela a été préparé avec précision en amont et si c'est nécessaire, renvoyer l'image de l'interlocuteur (il ne doit pour autant pas jouer librement un rôle car nous tomberions alors dans

la limite de l'approche cf.3.6) ou il peut simplement inviter le client à verbaliser et incarner ses interventions

Rôle du coach

Le coach veille à sécuriser le cadre, à réguler l'intensité de l'exercice et à accompagner le consultant dans l'exploration de sa posture. Il peut ponctuellement interrompre la mise en situation pour inviter à un ajustement ou proposer une nouvelle tentative.

Points d'attention

Le coach reste attentif aux manifestations corporelles, aux variations de ton, aux hésitations ou aux automatismes du consultant. Il veille également à ne pas surexposer le client et à adapter l'exercice à sa disposition du moment.

Bénéfices attendus

Cette mise en situation permet au consultant de :

- vivre concrètement une posture professionnelle ajustée
- identifier des repères internes mobilisables en situation réelle
- tester différentes manières d'agir
- renforcer son sentiment de légitimité par l'expérience

La stabilisation passe également par l'identification de repères internes. Le consultant est invité à reconnaître les états corporels et émotionnels associés à une posture ajustée : qualité de la respiration, ancrage physique, niveau de tension, clarté dans la voix ou dans l'intention. Ces éléments deviennent des indicateurs mobilisables en situation réelle, permettant au consultant de s'ajuster de manière autonome.

En complément, le travail porte sur la formalisation de comportements observables, directement transférables dans le contexte professionnel : prendre la parole sans surjustification, formuler une hypothèse de travail avec clarté, reconnaître une zone d'incertitude sans remise en cause de sa légitimité, ou encore poser un cadre dans une interaction.

Dans une logique de consolidation, le coach peut mobiliser un questionnement rétrograde en position dissociée, invitant le consultant à revenir sur une situation dans laquelle il a su adopter une posture plus ajustée. En se positionnant comme observateur de sa propre expérience, le client est amené à identifier avec précision ce qu'il a mis en œuvre pour atteindre son objectif.

- “Si vous vous observez dans cette situation, qu’avez-vous fait différemment ?”
- “Quelles ressources avez-vous mobilisées ?”
- “A quel moment avez-vous basculé dans une posture plus assurée ?”

3.5.2 Prévenir la réactivation des mécanismes d'imposture

Malgré les prises de conscience et les expérimentations réalisées, le sentiment d'imposture peut réapparaître dans certaines situations, notamment lorsque le consultant est confronté à un nouveau contexte, à une exigence accrue ou à une forte exposition.

L'enjeu n'est donc pas de faire disparaître définitivement ces mécanismes, mais de permettre au consultant de les identifier rapidement et de ne plus en être dépendant dans son action.

Dans cette perspective, le travail consiste à repérer les signaux faibles annonceurs de la réactivation du syndrome : pensées automatiques ("je ne suis pas légitime", "je vais être démasqué"), manifestations corporelles (tensions, accélération du rythme cardiaque, de la respiration), ou comportements d'ajustement (sur préparation, évitement, justification excessive).

Le coach peut accompagner le consultant dans la mise en place de stratégies de régulation, mobilisables en situation : recentrage attentionnel, retour aux faits, activation de la position Méta ou encore réactivation des ressources identifiées.

Le recours au questionnement antérograde s'avère particulièrement pertinent dans cette phase. Il permet de projeter le consultant dans des situations professionnelles futures susceptibles de réactiver ses mécanismes d'imposture, afin d'anticiper ses réactions et d'identifier des modes d'ajustement adaptés.

Des questions telles que :

- "Dans quelles situations futures ce mécanisme pourrait-il apparaître ?"
- "A quel moment précis pourriez-vous commencer à douter ?"
- "Comment pourriez-vous mobiliser ce que vous avez travaillé pour y faire face ?"

permettent d'identifier en amont les zones de vulnérabilité et de préparer des réponses concrètes.

Cette anticipation contribue à renforcer le sentiment de maîtrise du consultant, en transformant des situations potentiellement déstabilisantes en espaces d'expérimentation maîtrisés.

3.5.3 Favoriser l'autonomie et la continuité du changement

L'un des objectifs centraux du coaching consiste à permettre au consultant de devenir progressivement autonome dans la régulation de sa posture professionnelle.

Cette autonomie repose sur le développement d'une capacité d'auto-observation, permettant au client de prendre du recul sur ses réactions, d'identifier ses mécanismes internes et d'ajuster son comportement en temps réel. L'intégration de la position Méta au cours du processus constitue, à cet égard, un levier structurant.

Le consultant est également amené à internaliser le processus de coaching, en étant capable de reproduire, de manière simplifiée, les étapes clés de réflexion et d'ajustement : clarification d'une situation, identification des enjeux, mobilisation de ressources et choix d'une posture adaptée.

Dans cette dynamique, le questionnement antérograde peut être réinvesti par le consultant lui-même, lui permettant de se projeter dans des situations futures et d'anticiper ses ajustements sans l'intervention du coach.

Le transfert repose enfin sur l'appropriation d'outils simples et mobilisables dans le quotidien professionnel : techniques de recentrage, repères corporels, grille d'analyse ou encore points d'attention spécifiques dans les interactions.

Progressivement, le consultant ne se contente plus de réagir aux situations génératrices d'imposture, mais développe une capacité à les anticiper, les comprendre et les réguler de manière autonome.

Dans cette perspective, la fin de l'accompagnement ne marque pas la fin du processus de transformation, mais le début d'une dynamique d'ajustement continu, dans laquelle le consultant devient acteur de sa propre évolution professionnelle.

3.6 Les limites de l'approche

Toute approche incarnée, bien qu'elle constitue un levier puissant de transformation, comporte des limites et points de vigilance. Leur prise en compte est indispensable afin de préserver la qualité du rapport collaboratif, le respect du cadre éthique, déontologique ainsi que la sécurité ontologique du client.

L'utilisation d'outils mobilisant le corps, les émotions et la mise en situation nécessite en effet une posture particulièrement ajustée de la part du coach. Sans cette vigilance, ces pratiques peuvent produire des effets inverses à ceux recherchés, voire fragiliser le processus d'accompagnement.

3.6.1 Différence entre approche artistique et approche professionnelle

L'intégration d'une sensibilité inspirée du théâtre dans le coaching peut enrichir significativement l'accompagnement, en facilitant l'accès à une expérience plus incarnée de la posture professionnelle. Toutefois, il est essentiel de distinguer clairement une démarche artistique d'une démarche de coaching professionnel.

L'objectif du coaching n'est pas de développer une performance scénique, ni d'amener le client à "jouer un rôle", mais de l'accompagner dans l'exploration d'une posture authentique et adaptée à son environnement professionnel. Le risque, en l'absence de cette distinction, serait de faire basculer l'accompagnement vers une logique d'interprétation ou de mise en scène, au détriment de l'alignement du client avec lui-même.

Le coach doit ainsi veiller à utiliser les techniques issues du théâtre non pas comme une fin en soi, mais comme des supports d'exploration, de diagnostic et de renforcement au service du processus de coaching. L'intention doit rester centrée sur le client, ses objectifs et sa réalité professionnelle.

Par ailleurs, une utilisation inadaptée ou trop démonstrative de ces techniques peut nuire à la crédibilité du coach. Si le client perçoit l'approche comme, artificielle, décalée ou non pertinente au regard de ses enjeux, cela peut fragiliser la relation de confiance et plus largement, impacter la perception du professionnalisme du coach. A ce titre, une mauvaise utilisation de l'approche incarnée peut également avoir des répercussions sur la réputation du coach et sur la reconnaissance de sa pratique.

Tous les outils de coaching ne se prêtent pas nécessairement à une approche incarnée. Certains dispositifs, comme la ligne de vie, peuvent mobiliser des souvenirs ou des expériences potentiellement sensibles, voire douloureuses. Une invitation à l'incarnation dans ce type de contexte pourrait intensifier les ressentis émotionnels de manière inappropriée au regard de l'objectif de la séance.

Le coach doit ainsi faire preuve de discernement dans le choix des outils qu'il mobilise et dans la manière dont il propose leur mise en œuvre. L'incarnation ne constitue pas une finalité en soi, mais un levier à utiliser avec justesse, en fonction de la situation, de la demande du client et de sa capacité à vivre l'expérience en sécurité.

3.6.2 Importance du cadre, du consentement et de la progressivité

L'utilisation d'une approche incarnée implique de porter une attention particulière au cadre dans lequel elle est proposée. Le coach doit s'assurer que le client comprend la nature des exercices proposés et qu'il y consent pleinement.

Le recours à des mises en situation ou à des explorations corporelles ne peut être pertinent que si le client se sent suffisamment en confiance pour s'y engager. Le coach peut ainsi expliciter son intention : "Je vous propose un exercice pour tester concrètement cette posture, dites-moi si cela vous convient"

Le respect du consentement est un élément fondamental, d'autant plus que certains clients peuvent se sentir en inconfort face à des approches perçues comme inhabituelles ou éloignées de leurs représentations du coaching.

La progressivité constitue également un principe clé. Une rentrée trop rapide dans des exercices incarnés peut générer de la résistance ou de la mise en retrait. Il est donc nécessaire d'adapter le niveau d'intensité des propositions en fonction :

- du niveau de confiance établi

- de la sensibilité du client
- de sa capacité à s'engager dans ce type d'exploration

Le coach doit ainsi faire preuve d'une grande capacité d'ajustement, en proposant des expériences graduelles, permettant au client de se familiariser progressivement avec cette approche.

3.6.3 Risques d'exposition émotionnelle

L'approche incarnée mobilise non seulement le corps, mais également les émotions du client. En revisitant certaines situations ou en expérimentant de nouvelles postures, le consultant pourrait être amené à entrer en contact avec des émotions parfois intenses.

Si cette mobilisation émotionnelle peut constituer un levier de transformation, elle comporte également des risques. Une exposition émotionnelle trop forte, mal accompagnée ou non contenue peut fragiliser le client, voire le placer en situation d'inconfort durable.

Le coach doit donc être particulièrement attentif aux signaux faibles :

- retrait ou fermeture du client
- inconfort manifeste
- difficulté à verbaliser l'expérience
- surcharge émotionnelle

Dans ces situations, il est essentiel de savoir ralentir, ajuster ou interrompre l'exercice, afin de préserver la sécurité du client et instaurer un temps d'accueil et d'écoute à la place.

Par ailleurs, le coach doit rester dans le cadre de sa compétence professionnelle. Si les réactions émotionnelles dépassent le champ du coaching, par exemple en lien avec des problématiques plus profondes ou anciennes, il lui appartient d'orienter le client vers un professionnel adapté.

Au-delà de ces points, plusieurs autres limites méritent d'être prises en considération dans l'utilisation d'une approche incarnée :

- Le risque de surinterprétation du non-verbal : le coach doit éviter d'attribuer une signification systématique aux postures ou aux comportements observés, au risque de projeter ses propres grilles de lecture.
- Le risque de normativité : il ne s'agit pas de conduire le client vers une posture "idéale" ou standardisé, mais de l'accompagner dans la construction de sa propre manière d'être professionnel.
- Le risque de décalage culturel ou organisationnel : certaines postures expérimentées en séance peuvent ne pas être directement transférables dans tous les environnements professionnels.

- Le risque d'instrumentalisation des techniques : utilisées sans intention ou stratégie claire, les mises en situation peuvent devenir mécaniques et perdre leur valeur.

L'approche incarnée mobilise fortement les dimensions émotionnelles, corporelles et perceptives de l'expérience. Cette intensité peut constituer un levier puissant de transformation, mais elle comporte également un risque d'exposition émotionnelle important si elle n'est pas suffisamment contenue.

Dans ce contexte, le coach doit rester particulièrement vigilant à ne pas franchir une frontière implicite entre posture professionnelle et relation personnelle. L'intensité de l'expérience vécue peut, en effet, donner au consultant le sentiment de vivre un moment proche d'une interaction informelle ou personnelle, ce qui pourrait altérer la perception du cadre de coaching.

Il existe également un risque pour le coach d'être perçu dans une posture inadaptée, pouvant s'apparenter à celle d'un "guide, d'un "ami" ou, dans des cas plus extrêmes, d'un "gourou", notamment si l'incarnation est utilisée de manière excessive ou insuffisamment cadrée.

Dans cette perspective, le maintien d'un cadre clair, d'une posture ajustée et d'une intention explicite est fondamental. L'incarnation doit rester au service du processus de coaching, et non devenir une expérience en soi déconnectée de l'objectif d'accompagnement.

CONCLUSION

Au fil de ce mémoire, l'exploration du métier de consultant et des exigences qui lui sont associées met en évidence un paradoxe central : celui d'une posture attendue comme assurée et experte souvent fragilisée de l'intérieur par un sentiment persistant d'illégitimité. Le syndrome de l'imposteur ne relève pas uniquement d'un manque de compétences ou de reconnaissance, mais d'un décalage plus subtil entre ce que le professionnel est en capacité de faire et ce qu'il s'autorise à incarner.

Dans ce contexte, le coaching professionnel apparaît comme un levier pertinent pour accompagner ces enjeux. Toutefois, ce mémoire met en lumière les limites d'une approche exclusivement cognitive face à un phénomène qui s'ancre profondément dans les perceptions, les émotions et les manifestations corporelles du consultant.

C'est dans cette perspective qu'une approche plus incarnée du coaching prend tout son sens. En s'appuyant sur des modalités d'exploration inspirées du théâtre, non comme une finalité mais comme un moyen, il devient possible de dépasser le seul registre de la réflexion pour engager le consultant dans une expérience vécue de sa propre posture. L'incarnation permet alors de transformer progressivement une représentation de soi fragilisée en une expérience tangible, ressentie et appropriée.

L'enjeu n'est pas de "jouer un rôle", mais de permettre au consultant d'expérimenter, dans un cadre sécurisé et structuré, une manière d'être professionnelle plus alignée avec ses compétences réelles. En mobilisant simultanément le corps, les émotions et la cognition, le processus de coaching gagne en profondeur et en efficacité, notamment dans l'accompagnement du sentiment d'imposture.

Néanmoins, cette approche suppose une grande rigueur dans sa mise en œuvre. Elle implique de la part du coach une capacité à évaluer la pertinence des outils mobilisés, à ajuster l'intensité de l'expérience proposée et à maintenir un cadre clair, garant de la sécurité du client et de la qualité de la relation d'accompagnement. L'incarnation ne saurait être systématisée, elle doit rester une option, au service du processus et du client.

Ainsi, ce mémoire propose de considérer l'incarnation non comme une rupture avec les fondamentaux du coaching, mais comme un prolongement exigeant de ceux-ci.

Elle invite le coach à élargir sa palette d'intervention, tout en renforçant sa vigilance éthique et sa posture professionnelle.

En définitive, accompagner le syndrome de l'imposteur ne consiste pas uniquement à aider le consultant à penser différemment, mais à lui permettre de se vivre autrement dans son rôle. C'est

dans cette transformation de l'expérience, plus que dans le discours, que peut émerger une légitimité durable, ancrée et pleinement incarnée.

Au-delà des enseignements liés au cadre de ce mémoire, ces réflexions invitent également à envisager des prolongements possibles.

Si ce travail s'ancre dans le contexte du conseil et de l'entreprise, il met en évidence des mécanismes qui dépassent largement ce cadre. Le sentiment d'illégitimité ne se limite pas à une fonction ou à un secteur, il apparaît dès lors qu'un individu est amené à occuper une place, à s'exposer ou à se positionner dans un environnement donné.

Dans cette perspective, les apports liés à l'incarnation ouvrent des pistes d'exploration plus larges. Les techniques issues du théâtre en constituent une première entrée, mais d'autres formes d'expression, notamment artistiques, pourraient également être mobilisées pour accompagner ces dynamiques. L'entreprise reste ici un point d'ancrage central. Elle constitue un terrain particulièrement révélateur de ces enjeux. Elle n'est cependant qu'un des nombreux espaces dans lesquels se joue, pour chacun, la capacité à occuper pleinement sa place.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

BOURDIEU P (1979), *La distinction*, Éditions de Minuit

BOURDIEU P (1980), *Le sens pratique*, Éditions de Minuit

CLANCE P R (1985), *The Impostor Phenomenon*, Peachtree Publishers

CURRAN T (2023), *The Perfection Trap*, Penguin

DAMASIO A (1994), *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob

DUBAR C (2000), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin

MAISTER D H, GALFORD C H & GREEN C H (2000), *The Trusted Advisor*, Free Press

SENNETT R (1998), *The Corrosion of Character : The personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W. W. Norton & Company

VAN DER KOLK B (2014), *The Body Keeps the Score*, Viking

BERTHOZ A (1997), *Le sens du mouvement*, Odile Jacob

Articles

BANDURA A (1977), "Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change" in *Psychological Review*, n° 84(2), American Psychological Association

CLANCE P R & IMES S A (1978), "The impostor Phenomenon in High Achieving Women : Dynamics and Therapeutic Intervention" in *Psychotherapy : Theory, Research & Practice*, n° 15(3), American Psychological Association

EDMONSON A (1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams" in *Administrative Science Quartely*, n° 44(2), Sage Publications

SAKULKU J & ALEXANDER J (2011), "The impostor phenomenon" in *Journal of Behavioral Science*, n° 6(1)

Sites web

GRAND VIEW RESEARCH (2024), “Software Consulting Market Size & Trends” in Grand View Research, disponible sur :

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/software-consulting-market>

MORDOR INTELLIGENCE (2024), “Management Consulting Services Market” in *Morder Intelligence*, disponible sur :

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>