

## Module : Techniques d'entretien stratégique en coaching

---



## 1. Table des matières

---

1.	Table des matières.....	2
1.	L'ÉCOLE DE PALO ALTO.....	5
1.	Quelques clés d'Histoire .....	5
2.	Les conférences Macy.....	5
3.	Le réseau du couple Gregory Bateson-Margaret Mead.....	5
4.	Les recherches avec les schizophrènes .....	6
5.	L'influence de Milton Erickson .....	6
6.	La double contrainte .....	6
7.	Le MRI .....	7
8.	Le MRI .....	7
9.	Palo Alto, c'est qui ?.....	7
2.	ÉCOLE DE PALO ALTO - QUELQUES CLÉS CONCEPTUELLES.....	8
1.	De la cybernétique à la systémique .....	8
2.	Le principe de totalité .....	8
3.	Interaction.....	9
4.	Le principe de rétroaction ou de «feedback » .....	9
5.	Le principe d'homéostasie X crise.....	10
6.	Le principe d'équifinalité.....	11
7.	Linéaires/circulaires et simple/complexes.....	12
8.	Les interactions sont soit complémentaires, soit symétriques.....	12
9.	Tout comportement a un but et une fonction.....	13
3.	L'ÉCOLE DE PALO ALTO - UNE LOGIQUE DE LA COMMUNICATION.....	14
	Axiome n° 1 – On ne peut pas ne pas communiquer !.....	14
	Axiome n° 2 – Un message contient un indice et un ordre.....	14
	Axiome n° 3 – La communication se déroulent à différents niveaux.....	14
	Axiome n° 4 – La communication est interactionnelle et se base sur des répétitions.....	15
	Axiome n° 5 – Les individus ponctuent différemment les faits selon leurs points de vue.....	15
	Axiome n° 6- Les paradoxes font partie de la communication .....	16

4. L'ACCOMPAGNEMENT .....	17
Etape 1 : Le repérage .....	17
1. Qui est le client ? .....	17
• Le client .....	17
• Le plaignant .....	17
• Le visiteur .....	18
2. Quel est le problème ou la situation ? .....	18
• Une difficulté n'est pas un problème ! .....	18
• Un problème est toujours interactionnel .....	18
• Un problème a un début et une fin .....	18
3. En quoi est-ce un problème ? .....	19
• La vision du monde du client .....	19
4. Pour qui est-ce un problème ? .....	19
5. Pourquoi (venir) maintenant ? .....	19
• Une demande surgit au moment de la crise .....	19
6. Quel est l'objectif ? .....	20
• Objectif : ce que l'on se propose d'atteindre, ce à quoi l'on tente de parvenir .....	20
• Les conditions de formulation d'un objectif .....	20
Etape 2 : Intervention stratégique : l'accompagnement vers le changement .....	23
7. Pour atteindre cet objectif, qu'est-ce que le client a déjà essayé ? .....	23
• Les tentatives de solution .....	23
• Les tentatives de solution de l'entourage .....	23
• Le coach et les tentatives de solutions .....	24
• Vouloir à la place de l'autre .....	24
• La résistance, un faux problème ! .....	24
Etape 3 : Les ressources .....	25
8. Y a-t-il eu des exceptions au problème qui ont fonctionné ? .....	25
• Les exceptions : des ressources cachées .....	25
9. Quelles pourraient être les autres solutions, idées (non-essayées) et qui pourraient être envisagées ? .....	25
• Les ressources potentielles .....	25
10. Quel est le dénominateur commun des tentatives de solutions ? .....	25

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

• Dégager l'orientation d'un changement .....	26
• Découvrir les dénominateurs communs .....	26
Etape 4 : Le langage de la solution : les tâches .....	26
• Le mouvement stratégique du 180° .....	26
• Le Yes Set .....	27
Le types de tâches : .....	27
• Tâches d'observation .....	27
• Tâches cognitives .....	28
• Tâches comportementales .....	28
Quelques exemples de type de tâches à 180° : .....	29
• Affronter plutôt qu'éviter. ....	29
• Freiner le changement. ....	29
• Annoncer au lieu de cacher.....	29
• Lâcher le contrôle .....	29
• Changer les séquences .....	29
• Tenter des nouveaux comportements : faire « comme si » .....	29
• Face à un blocage d'avenir, ouvrir le champ des possibles : la baguette magique ! .....	29
5. TRAME D'ENTRETIEN STRATÉGIQUE .....	30
1. LE REPÉRAGE .....	30
2. LE LANGAGE DU CHANGEMENT .....	31
3. LE SUIVI .....	32
6. CONCLUSION .....	33
7. BIBLIOGRAPHIE .....	34

## 1. L'ECOLE DE PALO ALTO

---

### 1. Quelques clés d'Histoire

Gregory Bateson est considéré comme le père spirituel et épistémologue de l'approche systémique. Il est intéressant de noter cependant que Bateson est à la base et avant tout un éthologiste et puis un anthropologue. Avec sa première épouse, Margaret Mead, il a fait des voyages dans des contrées lointaines entamant ainsi les chemins précurseurs de l'ethnologie et anthropologie anglo-saxonne. Ils sont tous les deux partis d'abord en Nouvelle Guinée afin d'étudier les Yatmul, connus comme les « coupeurs de tête », expédition d'après laquelle ils ont publié le livre « Naven ». Par la suite, ils sont allés à Bali afin d'étudier les relations sociales et de communication chez les balinaïses. Suite à ces deux travaux de terrain, Bateson esquisse déjà une lecture de la communication, des interrelations et l'organisation du pouvoir, analyse qui ouvre le chemin de ladite « pensée systémique ». Il lui manque encore quelques clés conceptuelles pour développer une théorie de la communication telle qu'il développera plus tard dans « Vers une écologie de l'esprit ».

### 2. Les conférences Macy

1942/1953 - Durant plus de 10 ans, les conférences de la Fondation Macy à New York vont être le berceau d'un brassage incroyable de domaines de connaissance. Lors de ces conférences, Gregory Bateson va faire la rencontre de nombreux savants, dans une communauté interdisciplinaire de mathématiciens, logiciens, neurobiologistes, philosophes, ingénieurs, anthropologues, psychologues, neurologues, économistes, biologistes, linguistes, psychiatres, embryologistes, et même des éthologistes. Il était possible d'y entendre des exposés sur « La théorie générale et logique des automates », « Comment programmer un ordinateur à jouer aux échecs », « La théorie de la redondance dans la communication téléphonique », « La conception de totalité », « les communications tactiles et chimiques au sein d'une colonie de fourmis ». Ce sont néanmoins les présentations et débats sur la théorie de la communication et sur le langage ainsi que les études faites sur la cybernétique qui vont être la grande révolution de ce moment unique de l'histoire de la pensée.

### 3. Le réseau du couple Gregory Bateson-Margaret Mead

Bateson fait également partie d'un réseau plus informel, constitué aussi de personnes venant d'horizons différents et qui s'est développé grâce à des échanges avec des étudiants, aux diverses conférences et aux publications. Outre les membres du Projet Bateson, on compte notamment dans ce réseau les anthropologues Ray Birdwhistell et Edward T. Hall, le médecin Albert Schefflen, le sociologue Erving Goffman son épouse l'anthropologue Margaret Mead.

En 1952 l'anthropologue Gregory Bateson obtient le financement de la fondation Rockefeller pour une étude du « paradoxe de l'abstraction dans la communication ». Bateson réunit une équipe au sein du *Veterans Administration Hospital* de Palo Alto, composée de l'étudiant en communication Jay Haley,

de l'étudiant en psychiatrie William Fry et de l'anthropologue John Weakland. L'équipe s'intéresse notamment à l'humour, au Zen (ils rencontrent Alan Watts et Daisetz Teitaro Suzuki) et à l'hypnose (nombreuses rencontres avec Milton Erickson).

#### **4. Les recherches avec les schizophrènes**

En 1954, Bateson obtient un financement pour deux ans de la part de la Fondation Macy pour l'étude de la communication chez les schizophrènes. Cette même année le groupe est rejoint par le psychiatre Donald D. Jackson qui vient de publier son article « La question de l'homéostasie familiale ». Jackson a appris à observer les troubles psychiatriques dans une perspective interactionnelle lors de son travail précédent, toujours en psychiatrie. Il s'est également intéressé (très tôt dans sa carrière) aux travaux sur l'hypnose de Milton Erickson et Lawrence Kubie.

#### **5. L'influence de Milton Erickson**

Plusieurs collaborateurs du groupe de recherches comme Jay Haley et Donald Jackson se sont intéressés aux travaux de Milton Erickson. Ils sont allés l'observer en train d'exercer. Là, ils ont découvert l'hypnose et avec elle, une toute nouvelle façon de d'accompagner le changement et les humains eux-mêmes. Erickson ne suivait pas les techniques classiques de l'époque (plutôt liées à la pensée psychanalytique et psychiatrique) mais utilisait une approche singulière qui amenait les patients vers des solutions rapides, par le billet de suggestions hypnotiques, en prescrivant des tâches (souvent insolites), en par une stratégie en communication puissante. Son approche « paradoxale » a été emportée vers le groupe de Gregory Bateson et a été incluse dans les principes même qui régissent l'approche systémique.

#### **6. La double contrainte**

En 1956, les membres du projet publient leur article commun « Vers une théorie de la schizophrénie » qui introduit le concept de « double contrainte ». Les auteurs envisagent la maladie mentale comme un mode d'adaptation à une structure pathologique des relations familiales. Leurs observations des familles les ont amenés à constater que les schizophrènes sont soumis à des injonctions paradoxales (venant notamment des mères) et qui les empêchent d'établir une communication directe et un mode relationnel sain. Ils s'adaptent aux contraintes par un comportement qui visent à échapper aux paradoxes. Cette théorie de la communication paradoxale provoque un bouleversement des conceptions psychologiques traditionnelles et contribue au développement de l'accompagnement.

### 7. Le MRI

En 1959, Don Jackson fonde le *Mental Research Institute* (MRI) à Palo Alto avec Virginia Satir et Jules Riskin. Paul Watzlawick, puis Richard Fisch, Jay Haley et John Weakland rejoignent le MRI dans le but d'étudier les implications des travaux du groupe Bateson.

En 1963 Bateson quant à lui quitte Palo Alto et va se consacrer à ses vieux amours en étudiant la vie des animaux, entre autres.

### 8. Le centre thérapie brève

En 1968, Richard Fisch crée le Centre de thérapie brève au sein du MRI. Il y est rejoint par **Watzlawick et Weakland** qui continueront à y travailler jusqu'à leur mort.

Jay Haley quitte le MRI en 1967, Virginia Satir quitte le MRI en 1968, année de la mort de Don Jackson.

### 9. Palo Alto, c'est qui ?

Watzlawick, Weakland et Fisch développent l'approche dite de Palo-Alto et d'une grille d'intervention « classique ». En 1974, ils publient leur livre *Changements : Paradoxes & psychothérapie*.



William Fry, John Weakland, Grégory Bateson, Jay Haley

Virginia Satir

Milton Erikson



## 2. ÉCOLE DE PALO ALTO - QUELQUES CLÉS CONCEPTUELLES

---

### 1. De la cybernétique à la systémique

On parle très couramment de cybernétique quand on évoque la pensée systémique. Mais qu'est-ce que la cybernétique ? Ce concept vient de Norbert Wiener (1894-1964) qui était mathématicien et qui a participé notamment aux conférences Macy au même titre que Gregory Bateson, Margaret Mead. Auparavant il avait travaillé en tant qu'ingénieur à la mise au point d'appareils de pilotage automatique pour canons antiaériens. C'est ainsi qu'il a « découvert » que pour cibler une action visant un missile, il est nécessaire prévoir non seulement le trajet de sa cible mais surtout sa réaction. Ce faisant, on peut ajuster les performances et d'adapter au mieux pour obtenir le résultat escompté.

Norbert Wiener<sup>1</sup> va définir la cybernétique comme une science qui étudie exclusivement **les communications et leurs régulations** dans les systèmes naturels ou artificiels. Autrement dit, de savoir comment communiquent les éléments entre eux dans un tout qui fonctionne. Par la suite, le biologiste Ludwig von Bertalanffy va étendre ces concepts à une théorie plus vaste, la « Théorie générale des systèmes ». Ainsi les principes de la cybernétique sont intégrés à la pensée des systèmes ouverts.

### 2. Le principe de totalité

L'apport majeur de la cybernétique est de considérer que tout ensemble d'éléments (qu'ils soient vivants – ou non-vivants) constitue un **système**. Pour qu'un **système existe, il faut que les éléments qui le constituent échangent entre eux** : soit de la matière, soit de l'énergie, soit de l'information. Peuvent être considérés des systèmes : une société, une entreprise, un réseau d'ordinateurs, un cerveau, une famille, un individu.

Aussi un **système ne peut pas être compris comme la somme des éléments qui le composent** mais plutôt comme une **dynamique en soi** qui se **différencie de chaque partie**. C'est à dire qu'il n'y a pas de confusion à avoir entre les attributs, les qualités de chaque composant et les qualités et les attributs du tout.

Au niveau humain par exemple, il est intéressant de remarquer les **dynamiques de groupes ou les effets de foule** peuvent présenter des caractéristiques très différentes des individus qui les composent. Certaines personnes vont avoir des réactions tout à fait inattendues ou inhabituelles par un lien d'influence, par une humeur générale ou par un mouvement global qu'elles n'auraient pas en temps normal et individuellement (il suffit de regarder les supporter de foot).

---

<sup>1</sup> Avec ses collaborateurs Arturo Rosenblueth et Julian Bigelow, il proposa un nouveau système de « DCA » (Défense Contre les Aéronefs) ; celui-ci pouvait prévoir la trajectoire de l'avion cible à partir d'un modèle analysant le comportement d'un pilote se sachant pourchassé. De 1946 à 1950, il participa aux fameuses rencontres interdisciplinaires dites conférences Macy et en 1947-48, il formalisa le principe central de ces conférences sous le nom de cybernétique.



Mais de la même manière qu'**un système est un tout, il est aussi perméable à l'apport de chaque partie**. De cette façon on peut dire aussi d'un système qu'il « est un ensemble d'éléments en interaction tels qu'une modification quelconque de l'un d'eux entraîne une modification de tous les autres »<sup>2</sup>. Autrement dit, lorsqu'un élément modifie son comportement, son message ou son action, les autres éléments du système s'ajustent, interagissent ou y répondent.

### 3. Interaction

A ce propos, il est important de s'arrêter sur la notion d'interaction qui implique « **une séquence de messages échangés dans une relation mutuelle** ». Mutuelle ne voulant pas dire « égale » ou au « même niveau » mais « dans les deux sens ». Elle comporte aussi l'idée d'une action réciproque qui suppose une co-présence (au moins à certains moments) ou un lien de communication. Cela implique que dans la réciprocité tout élément est susceptible de transformer, influencer et déterminer un système tout entier.

Exemple :

Si nous attrapons une grippe, nos cellules sont les premières cibles. Elles sont attaquées par un agent externe et agressif : les microbes. Pourtant tout notre corps se met à réagir en fonction de cette nouvelle information : notre régulation thermique, notre sommeil, notre appareil digestif, notre attention psychique, notre rendement musculaire. Bref, ce sont toutes les autres parties de notre système biologique qui se sentent informées et affectés par ce changement viral. Nous disons alors : je suis malade !

### 4. Le principe de rétroaction ou de «feedback»

En cybernétique on comprend la dynamique des systèmes en faisant appel à la circulation de l'information et plus exactement la notion de **rétroaction** ou de **feedback**. Le feedback implique l'envoi d'un message et la réponse à ce même message en forme de réaction autrement dit, la valeur d'un message est dans la réponse qu'il provoque. Inspiré par la *Dynamique des systèmes*<sup>3</sup> où il est question d'une technique de modélisation mathématique qui permet de comprendre et d'analyser des problèmes complexes, le concept d'information vient ici compléter la compréhension de la communication humaine comme élément fondamental de n'importe quel système. Ainsi on peut considérer que les systèmes sont constitués d'éléments liés entre eux par des relations qui peuvent créer des boucles de rétroactions (ou feedbacks) positives (amplification) ou négatives (amortissement).

Exemple :

---

<sup>2</sup> Cf. L. von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Paris Dunod, 1973

<sup>3</sup> Jay Forrester est le fondateur de la « [Dynamique des systèmes](#) » qui traite de la simulation des interactions entre une organisation, considérée comme étant un système auto-régulé, et son environnement.

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

Si un manager dit quelque chose à un de ses collaborateurs, il semble évident que si celui-ci répond agressivement, ou répond en blaguant ou s'il fait silence, le manager n'aura pas la même perception du message donné au départ.

Cela signifie en réalité que **la valeur d'une information n'est donnée que par la réponse qu'elle induit**. Autrement dit, c'est par la réponse qui est reçue qui permet de calibrer la suite des échanges. Avec le collaborateur, s'il se fâche, le manager a sa disposition de nombreuses possibilités de réponses et choisira celle qui me semble plus importante sur le moment.

### **On distingue deux formes de feedback : positif ou négatif.**

Au contraire de ce qui est communément véhiculé dans le jargon de la communication actuelle, on parle de **feedback positif** non pas quand on reçoit un compliment mais lorsqu'un système s'emballe. On parle de rétroaction positive lorsque la réponse conduit à accentuer un phénomène, ou à l'alimenter c'est ce qu'on appelle l'effet « boule de neige ».

Exemple :

Une scène de ménage : Madame est agacée, Monsieur lui répond agressivement, Madame s'énerve, Monsieur commence à hurler, Madame part de la cuisine les mains trempées et claque toutes les portes jusqu'à arriver à la chambre.

Le **feedback négatif** au contraire consiste à amortir l'emballement d'un phénomène. Face à l'arrivée d'un apport externe la réaction (réponse) vise à maintenir la stabilité et constitue un mécanisme de régulation du système.

Exemple :

Une scène de ménage : Madame est agacée, Monsieur lui répond agressivement, Madame lui montre une attitude de soumission et d'apaisement. La scène de ménage est désamorcée, la paix est revenue. Le feedback est considéré négatif lorsqu'il tend à corriger les effets des facteurs externes et internes qui pourraient modifier l'équilibre du système.

## **5. Le principe d'homéostasie X crise**

Nous venons d'évoquer l'idée qu'un système tend vers un équilibre. Quel que soit le système, simple et fermé ou complexe et ouvert, son état de survie est lié à la stabilité des liens et des interactions. Cela s'appelle **l'homéostasie d'un système**, c'est-à-dire, **sa capacité à s'autoréguler, se maintenir en vie et se reproduire**.

Quand on parle de stabilité et équilibre, cela ne veut pas dire qu'il s'agit du calme plat ou d'une dynamique sans aucune aspérité ou surprise. Selon Prigogine<sup>4</sup>, l'équilibre d'un système organisé en état stationnaire est constamment soumis à des perturbations qui le font fluctuer ; les fluctuations

---

<sup>4</sup>Ilya **Prigogine**, né le 25 janvier 1917 à Moscou et mort le 28 mai 2003 à Bruxelles, est un physicien et un chimiste belge d'origine russe. Il a reçu le prix Nobel de chimie en 1977, après avoir reçu la Médaille Rumford en 1976. Il est connu surtout pour sa présentation sur les structures dissipatives et l'auto-organisation des systèmes, qui ont changé les approches par rapport aux théories classiques basées sur l'entropie.

sont corrigées par les mécanismes de feedback positifs et négatifs. **Un système s'arrange donc pour que toute perturbation interne ou externe soit ramenée à son principe d'équilibre initial afin de garantir sa pérennité.**

Si l'état de maladie vient perturber le bon fonctionnement général du corps, celui-ci va combattre ce déséquilibre jusqu'à revenir à un état de santé initial. Dans le meilleur des cas, il s'agit d'un état connoté positivement et donc plus facile à comprendre. Mais vous connaissez certainement des personnes qui vous disent souffrir d'une situation, par exemple d'un conflit interminable avec un/collègue ou un conjoint. Malgré les bons conseils prodigués par les amis et la famille, malgré peut-être quelques tentatives essayées pour défaire le nœud relationnel, quelque chose se maintient étrangement. Vous finissez par vous exclamer : « Ce n'est pas possible tout de même, elle/il ne veut au fond rien changer ! »

Et pour qu'un système bouge, il faut qu'une réelle crise advienne. Pour citer Prigogine, « lorsque le système s'écarte de l'équilibre, les fluctuations tendent à faire basculer le système vers un nouvel état d'équilibre. »

**La crise** advient dans un système quand celui-ci **s'éloigne tellement de son point d'équilibre** que seul le changement fera la différence. La **crise dénote aussi de la finitude des interactions qui deviennent inopérantes** (ça ne marche plus !), le schisme qui se crée dans des répétitions déjà totalement épuisées (il y en a marre !) ou la scission entre un élément qui souhaite la différence et le reste du système qui tire vers le maintien (maintenant, il faut que ça s'arrête !).

Cette vision a amené les praticiens à penser la situation de crise comme **un moment privilégié de l'intervention** contrairement à l'idée généralement admise selon laquelle on ne travaille pas avec les gens dans l'urgence et dans la crise (il faut d'abord apaiser la souffrance). Ainsi, le « client » de l'intervention en coaching est une personne en souffrance, c'est-à-dire loin de son point d'équilibre, et prête à faire quelque chose pour atteindre un nouvel équilibre.

## 6. Le principe d'équifinalité

Des **conditions initiales identiques peuvent déclencher des résultats différents**, de même que des causes initiales divergentes peuvent aboutir à un même résultat, le but ultime consistant en la conservation du système.

Qu'est-ce que cela veut dire ? Que s'attarder sur les origines d'un problème ne nous donne pas fatalement l'explication et la solution à la situation actuelle.

Si nous connaissons quelqu'un de jaloux, par exemple, il le sera de façon malade dans un couple où le partenaire tente de le rassurer et de donner des preuves de sa fidélité. Alors que la même personne jalouse sera nettement moins angoissée avec un partenaire extrêmement fusionnel en permanent contact et en demande constante de lien.

Le « pourquoi s'est arrivé ? » devient le « **comment cela fonctionne ?** » Car c'est dans les interactions actuelles du système que nous pouvons puiser sur une lecture appropriée des règles qui le régissent.

## 7. Linéaires/circulaires et simple/complexes

La théorie de la dynamique des systèmes a été conçue dans les années 1955 pour aider les managers des entreprises à améliorer leur compréhension des procédés industriels. On distingue les **systèmes linéaires** et les **systèmes non linéaires**. Les premiers **sont dits simples car prévisibles**. Ils sont séquentiels et suivant un schéma de cause à effet. Les seconds **sont dits complexes** (ce qui ne veut pas dire compliqués) parce qu'ils **sont exposés et en interaction avec l'environnement** peuvent avoir un caractère chaotique, ce qui ne signifie pas qu'il est aléatoire.

Évidemment, ce qui intéresse essentiellement l'approche de Palo Alto ce sont les systèmes ouverts : un individu étant un système en soi complexe et ouvert, en interaction avec le monde, ne peut être compris que dans son rapport avec l'environnement. Les entrées « input » et les sorties « output » entre l'individu et les systèmes plus larges (famille, entreprise, institution, etc) vont donner l'indication de son ajustement et son positionnement dans les situations.

## 8. Les interactions sont soit complémentaires, soit symétriques

Lorsque Gregory Bateson étudie les Yatmul, il éprouve le besoin d'élaborer une méthode et/ou des concepts qui visent à comprendre et à interpréter les conduites des individus dans leur communication et leurs interactions. Il a ainsi dégagé deux schémas d'interaction (qu'il nommait de schismogénèse) présentes dans relation d'ajustement entre individus :

**Les interactions complémentaires** : c'est quand un individu (A) assume une position supérieure ou haute c'est à dire celui qui dirige et détient la responsabilité de l'interaction face à un autre individu (B) qui assume la position inférieure ou basse et qui s'ajuste à l'autre et répond à son initiative.

Exemple

complémentarité positive : le médecin et le patient

complémentarité négative : le mari despotique et la femme soumise

Conséquences d'une trop grande complémentarité : l'écrasement de l'un au profit de l'autre

**Les interactions symétriques** : c'est quand les deux individus (A et B) mettent leurs efforts à instaurer et maintenir une égalité en miroir.

Exemple :

symétrie positive : les sportifs de compétition

symétrie négative : des collaborateurs qui s'obstinent à être bons et identiques dans tout ce qui concerne le travail.

Conséquences d'une trop grande complémentarité : une escalade sans fin pour être au même pied d'égalité.

Les membres de Palo Alto appellent la **ponctuation de la séquence des faits « le découpage »**. Le découpage consiste à discerner comment chaque personne perçoit une séquence déterminée.

Exemple :

Face à deux collaborateurs qui sont en conflit, si vous leur demandez comment s'est déroulé la dernière dispute, ils se livreront tous les deux à un découpage qui leur est bien propre. Le regard de chacun nous indiquera de comment la réalité est perçue et comment s'accordent ou se désaccordent les différents échanges. Il n'est pas rare d'entendre que c'est la réaction de l'autre qui a provoqué sa propre réaction !

### **9. Tout comportement a un but et une fonction.**

Nous agissons souvent selon des buts bien précis, nous évoquons les raisons pour lesquelles nous entamons l'une ou l'autre stratégie comportementale et nous y tenons dur comme fer. **Le but conscient de nos actes nous mène parfois à croire que nous faisons tout pour y arriver.**

Avec le temps et la sagesse nous nous habituons à l'idée que parfois nous agissons de manière quelque peu « illogique » ou « inacceptable » mais qui *in fine* nous arrange. Chacun de nos comportements nous servent à quelque chose et nous donnent la possibilité de nous réguler par rapport à l'environnement.

Exemple :

Quelqu'un qui boit vous dira toujours, d'abord qu'il n'est pas alcoolique, et oh combien il vient à assumer qu'il boit, il vous dira toujours qu'il voudra arrêter. Tel est son but. Il se fait que pour des raisons multiples, son alcoolisme répond à un besoin et a une fonction bien précise.

Ainsi il est nettement plus intéressant de questionner la fonction d'un comportement que de prendre pour argent comptant un but en soi. Lors de situations problèmes les deux sont à questionner.

### 3. L'ECOLE DE PALO ALTO - UNE LOGIQUE DE LA COMMUNICATION

---

L'équipe du Mental Research Institut s'est beaucoup penché sur la communication et les interactions entre personnes constituant une famille. Paul Watzlawick a formalisé ces observations par des livres remarquables qui font état des principales lignes de mire d'un accompagnement de qualité et qui s'appliquent parfaitement à tout contexte de relation d'aide.

#### Axiome n° 1 – On ne peut pas ne pas communiquer !

En effet, Paul Watzlawick a mis en lumière que la communication est partout et à tout moment, même quand le silence s'installe, même quand la distance est choisie.

Ainsi, l'individu intégré dans un système ne cesse de donner et recevoir des messages, qu'ils soient verbaux ou corporels, qu'ils soient de contenu ou de forme. Il n'est pas rare que l'on perçoive des informations de quelqu'un par la manière comme il s'exprime plutôt que ce qu'il dit. Les silences, les retraits, les gestes, les mimiques, sont tout autant d'informations qui complètent le discours, parfois même qui le provoquent.

#### Axiome n° 2 – Un message contient un indice et un ordre

Chaque message émis ou reçu comporte deux sens ou deux niveaux : l'un qui se réfère au contenu, c'est à dire les informations échangées à propos de faits, sentiments, perceptions, pensées, c'est ce que Bateson appelle l'**indice** ; l'autre qui se réfère à la relation entre les interlocuteurs, c'est à dire, l'**ordre**, qui indique ce qui se passe entre deux. La plupart du temps cela passe par le langage verbal (« ex : laisse-moi prendre soin de toi, tu es malade ! ») ou par le langage corporel (un geste pour prendre la température, un sourire, une expression de souci, la préparation d'une soupe).

Ainsi pour l'équipe de Palo Alto ce qui va être crucial dans l'accompagnement ce n'est pas tellement « Pourquoi quelqu'un a dit ça ou quelle est l'origine d'une telle affirmation ? », mais plutôt « Quel effet un tel message provoque ? ». C'est-à-dire que l'on ne s'attarde pas sur fonctionnement psychique de quelqu'un mais on observe l'équation « comportement-communication-relation ». On analyse ce qui est dit au niveau du contenu, bien sûr, mais surtout au niveau de la relation

#### Axiome n° 3 – La communication se déroulent à différents niveaux

Il est évident qu'en communication tout ne se passe pas comme prévu ou attendu. Nous pouvons très régulièrement remarquer à quel point un échange peut nous mettre mal à l'aise par le simple fait que nous percevons des **messages contradictoires** entre ce que quelqu'un dit avec sa bouche (contenu) et comment il se comporte (forme). **La discordance entre les deux niveaux est appelée « incongruence ».**

On dit d'un message qu'il est **congruent** quand, dans un contexte donné, il est cohérent avec la relation et que les deux langages (le langage corporel et langage verbal) sont en accord. En effet, tant qu'il y a congruence entre les deux parties, nous sommes rassurés et on comprend le sens de ce qui est échangé. Mais quand il y a une incohérence, immédiatement en inconfort ou en vigilance. Quand nous

affirmons de quelqu'un : « je ne sais pas pourquoi mais il ne me paraît pas sincère ! » la traduction probable est « il me donne des signes corporels qui trahissent sa parole ! »

Outre le fait que l'on communique à ces deux niveaux, nous pouvons aussi échanger à propos de la communication elle-même. Il s'agit d'un niveau d'abstraction que l'on nomme la meta-communication. La meta-communication peut être explicite et verbale : « je t'ai dit ces choses-là parce que j'étais déçue par notre soirée au resto » mais elle peut être aussi non-verbale « au resto, je lève un toast avec un regard ému sans même dire « à nous deux ! », mais c'est comme si !

La metacommunication a comme fonction essentielle la régulation. En effet, grâce à elle les interlocuteurs peuvent préciser le sens qu'ils donnent à leur message et rectifier des erreurs de réception, d'interprétation ou de ponctuation de leur partenaire.

### **Axiome n° 4 – La communication est interactionnelle et se base sur des répétitions**

Si au départ d'une relation certaines séquences de communication sont une nouveauté totale, par exemple la manière de se mettre en relation entre jeune et son professeur lors des premiers jours d'école, elles sont très vite fixées dans un mode communicationnel qui va se répéter à chaque fois qu'il se représente. Cela s'appelle une **redondance ou boucle interactionnelle**. Une redondance est une répétition de messages (verbaux, comportementaux, de contenu) qui se déroule de manière semblable. Si A dit X – B répond Z – et A rétorque Y – et B claque la langue et hausse les épaules !

Les redondances ne sont pas forcément mauvaises. Elles sont même les règles qui régissent une interaction, une relation et la communication. Les redondances nous assurent un terrain connu et prévisible qui est nécessaire pour fonctionner à chaque jour de notre vie. Vous imaginez si, avec vos collaborateurs quotidiens, chaque jour vous obtiendrez un résultat différent au mot « Bonjour » ? Vous pouvez imaginer à quel point vous seriez déstabilisé si votre compagne ou compagnon vous répondait de façon aléatoire quand vous demandez de l'aide ? Les redondances sont donc des lois relationnelles qui régissent un système.

Les praticiens du Mental Research Institut donnaient la priorité au repérage des redondances significatives, c'est-à-dire, au type de répétition qui nourrit le problème exposé. Les redondances significatives sont celles qui, dans l'interaction, nous indiquent les règles du système en crise.

### **Axiome n° 5 – Les individus ponctuent différemment les faits selon leurs points de vue**

Lorsque l'on demande à deux personnes comment s'est déroulé une dispute qu'elles auraient eu (ex : une mère et son ado à propos du rangement de sa chambre), la façon comme celle-ci est décrite sera fatalement différente. Mais surtout il se peut que l'une et l'autre ne découpe pas le problème de la même manière. En effet, la mère pourra considérer que la dispute a commencé bien avant le moment de confrontation (la mère : c'est toujours pareil, il ne range jamais sa chambre, ce n'est qu'un rappel, une fois de plus ; le fils : j'étais tranquille dans ma chambre quand elle est arrivée furibonde sans même frapper à la porte ! ). L'une comme l'autre aura une lecture différente du début et de la fin de la dispute. Cette différence est la source même de beaucoup de malentendus qui désignent non

seulement la diversité de cartes du monde (comment chacun se représente la réalité) mais aussi comment une divergence provient de la lecture que l'on fait.

### Axiome n° 6- Les paradoxes font partie de la communication

Un message paradoxal c'est un message qui contient en lui sa propre contradiction. Le paradoxe d'Epiménide le crétois « Tous les crétois sont des menteurs » : s'il ment, il dit la vérité ; S'il dit la vérité, il ment. La différence entre énoncé contradictoire et **paradoxal, c'est que dans le second, il n'y a pas d'issue possible**. Énoncé donc paradoxal puisque « je dis la vérité et je mens ». Dans *Principa Mathematica*, Russel en 1913 en collaboration avec Whitehead, construit la théorie des types logiques : Une classe ne peut être membre d'elle-même parce que classe et membre sont d'un type logique différent.

Injonctions paradoxales débouchent donc sur un cercle vicieux. « Souriez ! Soyez naturel ! Tu devrais m'aimer, aime ton travail, sois autonome, pense par toi-même, impliquez-vous, ... » Tous ces paradoxes sont des variations du « soyez spontanés ! ». Si je suis spontané, j'obéis et si j'obéis alors je dis au revoir à la spontanéité ! Donc je ne suis pas spontané et si je ne le suis pas, je n'obéis pas donc je le suis.

Il y a aussi beaucoup de paradoxes du genre « quoique tu fasses tu as tort ».

Exemple :

Une scène de ménage de couple où l'homme répare un robinet de salle de bain : si elle reste près de lui, elle est accusée de contrôle et manque de confiance en lui et si elle s'éloigne, il considère qu'elle ne le soutient pas dans cette tâche ingrate ! Elle est tout simplement coincée.

Il existe donc des interactions qui mettent en jeu une communication paradoxale, et nous sommes souvent confrontés à des problèmes dont la nature est le paradoxe lui-même.



## 4. L'ACCOMPAGNEMENT

---

### LES TROIS ETAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT

**Etape 1 - Le repérage : régulations systémiques**

**Etape 2 - Le langage du changement : l'intervention stratégique**

**Etape 3 – Les ressources : mémoire et imagination**

**Etape 4 - Le langage de la solution : les tâches**

L'optique adoptée par l'Ecole de Palo Alto est que la **recherche des causes dans le Passé ne donne pas forcément la solution** au problème actuel. On a pour habitude de raconter que la différence qui existe entre la psychanalyse et les approches pragmatiques c'est que quand quelqu'un tombe dans un trou, la psychanalyse va rechercher les causes de cette chute : « pourquoi suis-je tombé dans le trou ? » et les approches orientées sur les solutions vont rechercher « comment puis-je sortir du trou ? ». Donc, il s'agit de faire bouger la situation ICI et MAINTENANT et de dégager les pistes et les solutions pour l'avenir.

Pour cela, l'approche systémique a fait une des plus grandes découvertes qui soient et qui a considérablement changé la lecture des problèmes à résoudre !

### Etape 1 : Le repérage

#### 1. Qui est le client ?

- **Le client**

Le client véritable est déterminé, il sait l'objectif (clair et quantifiable) qu'il veut atteindre, il est là pour résoudre un problème ou y apporter sa contribution active.

La personne est cliente quand elle manifeste vraiment qu'elle veut changer les choses et mettre en œuvre un plan d'actions. La personne est cliente si elle estime que mon savoir-faire lui permet de l'aider dans la résolution de son problème. On détecte qu'elle est cliente à travers les réponses fournies et des actions entreprises.

- **Le plaignant**

La personne qui est là donne des tas d'informations mais ne répond pas présent pour changer quoi que ce soit à la problématique. Elle a toujours l'intime conviction que ce sont les autres qui ont la solution.

La personne boucle à l'infini sur la même histoire. Les informations peuvent donner au consultant des pistes intéressantes pour engager une stratégie.

- **Le visiteur**

C'est la personne est un peu la « martienne » du système. Elle ne voit pas en quoi elle pourrait aider, puisque pour elle il n'y a pas de problème. C'est typiquement un touriste.

La personne ne participe pas à la discussion et n'apporte donc pas de solution ni d'informations.

## 2. Quel est le problème ou la situation ?

- **Une difficulté n'est pas un problème !**

Il n'est pas rare de nous retrouver face à des difficultés. La plupart du temps nous nous en sortons plutôt bien, sans grand effort et nous oublions presque les dilemmes, les choix et les mesures que nous avons dû prendre pour traverser un moment difficile. C'est notre lot quotidien.

Un problème toutefois se distingue d'une difficulté ! On pourrait dire que la structure d'un problème se définit par « une difficulté qui perdure et qui se répète » suffisamment que pour devenir **permanent**. Autrement dit, les situations problématiques sont des interactions, des schémas ou des configurations qui peu à peu se sont cristallisés, avec le temps, avec les redondances, avec les séquences répétitives. Un problème est souvent une difficulté qui s'est rigidifiée et dont on ne trouve plus la solution.

- **Un problème est toujours interactionnel**

Dans la mesure où un individu appartient à un système (école, famille, travail), c'est au sein de cet ensemble qu'un problème voit le jour et est alimenté. Un problème n'est pas une *chose en soi* mais plutôt le résultat d'une interaction (pattern) entre des éléments d'un même système. Afin de comprendre dans quelle mesure le système fonctionne ou est en crise, on s'attardera sur ce qui se passe entre deux, voire plusieurs interlocuteurs, dans la façon dont ils communiquent, réagissent et se répondent et aussi le contenu de leurs échanges.

Pour décoder un problème encore faut-il repérer les boucles d'interaction qui le constitue : Qui est concerné ? Qui dit (ou ne dit pas) quoi et à qui ? Comment cela se répète (la redondance) ?

C'est en répondant à cette question que l'on comprend d'une part quelle est la structure d'un problème et comment fonctionne sa dynamique.

- **Un problème a un début et une fin**

Un problème n'est ni infini ni permanent. Il se déroule souvent de la même manière (pattern), se répétant de façon stéréotypée telle une rengaine. Cela révèle de la ponctuation de la séquence interactionnelle c'est-à-dire comment cela commence (déclencheur), la façon comment cela se déroule (boucle) mais aussi comment cela prend fin (exit). C'est un aspect essentiel dans la compréhension non seulement de ce qui est pertinent d'observer (boucle significative) mais aussi de circonscrire plus précisément ce qui est à changer car aussitôt que l'on introduit des modifications dans une boucle d'interaction l'on obtient des résultats différents.

### **3. En quoi est-ce un problème ?**

- La vision du monde du client

Il est possible que ce type de question soit désarçonnant tant un.e client.e vient chercher un coach pour résoudre ce qui lui semble être une entrave évidente. Pourtant, il est à parier que pour beaucoup d'autres humains une même situation soit vécue de façon différente, au point parfois de ne pas être perçue comme un problème. Saisir le cadre de référence du.de la client.e, ce qu'il.elle considère comme important, essentiel, ce qu'il.elle défend comme principes, ce à quoi il.elle croit est la plus simple manière de rejoindre sa vision du monde, ses valeurs et croyances afin d'accueillir sa demande, et assurer un accompagnement respectueux. Tenir en compte les leviers inconscients qui fait qu'un problème est perçu en tant que tel permet de partir du point de vue du client et l'amener à son objectif en mobilisant ses propres critères.

### **4. Pour qui est-ce un problème ?**

Un problème étant systémique ne l'est pas toujours pour tous les composants du système. Dans une famille chacun peut vivre une situation de façon différente et tous ne se sentent pas concernés. La personne qui vient consulter n'est pas fatalement celle qui vit le problème de façon à vouloir le changer. Parfois, il s'agit de quelqu'un d'autre. Par exemple, dans le cas d'une jeune adulte qui ne trouve pas de travail peut considérer qu'elle a le temps, qu'elle doit encore réfléchir et faire un choix avisé quant à son orientation professionnelle. Cependant, c'est pour les parents que cela pose problème car ils veulent qu'elle soit autonome et adulte. Cette question implique donc non seulement de savoir qui souhaite un changement (et donc qui est le vrai client) mais aussi la manière comme chacun dans le système perçoit la situation de blocage ou de crise.

Il est pertinent de se demander alors si on parle au bon interlocuteur et qui passe la demande de changement, auquel cas, il est intéressant soit de faire venir les « vrais » clients ou d'envisager des stratégies qui pourrait aider l'interlocuteur en face à traiter la situation autrement.

Par ailleurs, cela indique au coach les conséquences que le client peut subir si la situation n'est pas résolue. Dans le cas de la jeune adulte, elle pourra dire que ce n'est pas vraiment son problème mais celui des parents, mais qu'elle ne parvient pas à les apaiser quant à son intention et que cela déclenche des disputes féroces. Il se peut donc que l'interaction entre eux nourrisse le problème au lieu de le résoudre.

### **5. Pourquoi (venir) maintenant ?**

- Une demande surgit au moment de la crise

Un problème peut exister depuis longtemps, ce n'est qu'au moment où l'on envisage de le résoudre qu'il prend sa forme à traiter. Même s'il est important de savoir depuis quand il se produit et ainsi déceler ce qui l'alimente, les causes qui le produisent sont souvent peut aidantes pour trouver la solution et indiquent essentiellement la source ou l'origine mais éclairent assez peu sur son maintien.

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

Une situation qui est vécue comme difficile n'a que trois issues : soit elle se maintient et persiste (équilibre du système), soit elle se déroule dans le sens d'une amélioration (issue positive), soit elle s'empire au point où un élément du système souffre de trop (demande de changement), ce que l'on peut considérer comme une crise.

La crise dans un système c'est quand celui-ci s'éloigne tellement de son point d'équilibre que seul le changement fera la différence. La crise dénote aussi de la finitude des interactions qui deviennent inopérantes (ça ne marche plus !), le schisme qui se crée dans des répétitions déjà totalement épuisées (il y en a marre !) ou la scission entre un élément qui souhaite la différence et le reste du système qui tire vers le maintien (maintenant, il faut que ça s'arrête !).

A la question, pourquoi maintenant, non seulement on cherche à connaître le seuil de saturation d'un problème mais aussi ce qui a été le déclencheur du choix de venir voir un coach.

Ainsi, le « client » en coaching peut être une personne en souffrance, c'est-à-dire loin de son point d'équilibre, et prête à faire quelque chose pour atteindre un nouvel équilibre.

### 6. Quel est l'objectif ?

- Objectif : ce que l'on se propose d'atteindre, ce à quoi l'on tente de parvenir.

Souvent synonyme de visée, de but. Et pourtant un but et un objectif sont différents.

→ Un but peut être général, non spécifique, un désir irréaliste, un souhait. Il peut vraiment être utile pour se motiver ou diriger son attention.

→ Les objectifs sont spécifiques et réalisables. Ils forment la base de la carte qui nous guide vers l'obtention du résultat.

Se proposer d'atteindre un but c'est partir d'un état actuel et viser un état futur. Il peut s'agir de se donner ou d'accepter une « mission ». Dans tous les cas, c'est poursuivre un résultat dont on anticipe une satisfaction, ce qui impliquera motif, cause, discernement et motivation.

C'est un résultat anticipé, souhaité, proposé, dont on prend personnellement la responsabilité. Il représente donc une responsabilité réelle et entière, à l'intérieur d'un champ d'action autonome, et doit être compatible avec la situation environnante.

La notion d'objectif s'oppose à celle de tâche ou de besogne à exécuter. Nous l'apparenterons plus volontiers à la réalisation d'une performance, d'un défi à relever, d'une envie précise.

L'objectif émane d'un besoin, d'une plainte, d'un mal être, d'un inconfort, d'un changement souhaité.

- Les conditions de formulation d'un objectif
  - Formulation positive/affirmative
  - Vérifiable sensoriellement (5 sens)
  - Sous contrôle personnel
  - Contextualité

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

- Écologique.

### Formulation positive.

Il s'agit de décrire ce que l'on veut plutôt que ce que l'on ne veut pas : ce qui n'est pas toujours simple !

« Je ne veux plus me mettre en colère » = « Quel état émotionnel voudriez-vous obtenir ? »

« Je ne veux plus fumer » « Que voulez-vous à la place de fumer ? »

### Vérifiable (par un des 5 sens)

Il s'agit de se donner des critères sensoriels qui permettront d'observer de notre point de vue si l'objectif est atteint oui ou non.

« Je veux que le client soit satisfait » « Comment verrez-vous ou entendrez-vous qu'il est satisfait ?

Comment les autres sauront-ils que cet objectif est atteint ?

### Sous contrôle personnel.

Je ne peux agir que sur moi-même en espérant que cela ait un impact sur l'autre ou l'environnement : on ne peut jamais agir directement sur l'autre, il a toujours une faculté plus ou moins grande de « résister. »

« Je veux que le client soit satisfait » « Que vais-je faire moi pour qu'il se trouve cette satisfaction ? »

### Contextualité.

Un objectif est atteignable dans un certain contexte de temps, de lieu et humain. Un objectif « pour toujours avec tout le monde » est irréaliste donc inatteignable

« Où, quand, avec qui, dans quelles circonstances ? »

### Écologique.

On entend par là le respect de l'équilibre d'un système : tout objectif atteint va provoquer un changement dans un système qui était en équilibre : déséquilibré, le système va tenter de revenir à son équilibre antérieur, c'est à dire « reprendre les bonnes vieilles habitudes ».

- Les questions pour expliciter un objectif

- |   |                      |
|---|----------------------|
| - Que voulez-vous concrètement ?                          | (Précision)          |
| - Pouvez-vous réaliser seul votre objectif ?              | (Responsabilité)     |
| - Où, quand, et comment vous réaliserez votre objectif ?  | (Actions)            |
| - Qu'obtiendrez-vous en réalisant votre objectif ?        | (Avantages / pertes) |
| - pour vous   | (sensoriel)          |
| - pour votre environnement                                | (observable)         |
| - Qu'est-ce qui vous empêche de réaliser votre objectif ? | (Frein)              |

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

- A quoi constaterez-vous que vous réalisez votre objectif ? (*Faits*)
- Que voyez-vous lorsque votre objectif est réalisé ? (*Visualisation*)

## Etape 2 : Intervention stratégique : l'accompagnement vers le changement

### 7. Pour atteindre cet objectif, qu'est-ce que le client a déjà essayé ?

- Les tentatives de solution

Ce dont nous sommes moins conscients, pour la plupart du temps, c'est que nous aggravons très régulièrement les problèmes par la manière comme nous nous y prenons pour les résoudre. Nous mettons beaucoup de notre énergie à vouloir résoudre une difficulté et ce faisant nous recherchons des solutions. Soit on trouve la solution (et le problème disparaît), soit (ce qui est plus commun) on trouve une solution qui est insuffisante ou inopérante. Comme la solution ne donne pas les effets recherchés, nous avons tendance à la renforcer nos tentatives afin qu'elles atteignent le résultat recherché.

Watzlawick illustre cette dynamique en se référant au problème d'alcoolisme tel qu'il a été géré aux Etats-Unis dans les années 20.

L'alcoolisme ayant des conséquences graves pour la santé et un étant considéré un immense problème social, l'État avait décidé de l'interdire. Or en l'interdisant, une flopée de petites industries a commencé à produire de l'alcool de mauvaise qualité et à organiser un trafic clandestin extrêmement performant. Étant une denrée rare, les consommateurs se jetaient sur tout ce qui circulait. Les problèmes de santé liés à prise de mauvais alcools ont augmenté. Ainsi l'état a décidé de rendre la prohibition encore plus stricte en augmentant la chasse aux trafiquants et en punissant les consommateurs, etc... et ainsi de suite.

Il est donc important de questionner ce qui a été entrepris pour résoudre un problème afin de décoder comment un client s'y est pris pour trouver les solutions, le type de solutions et les résultats obtenus. Cette étape fait la différence par rapport à d'autres approches car elle introduit la nouveauté de lire une situation problématique sur un prisme pragmatique (ce qui n'a pas fonctionné) mais aussi sur une perspective interactionnelle (ce qui se répète comme redondance).

Souvent, comme nous le verrons, les types de solutions envisagées ou entreprises poursuivent un même but et visent un même résultat. Ce constat permet de savoir le type de but conscient poursuivi, malgré les échecs répétés. Ainsi, c'est en décodant les tentatives de solution que l'on accède à comment le problème a été alimenté : « la solution c'est le problème », dirait Paul Watzlawick.

- Les tentatives de solution de l'entourage

Les tentatives de solution d'un problème ne viennent pas uniquement du sujet qui le vit. La plupart du temps quand quelqu'un a un problème il reçoit une pluie de bons conseils. Les amis, la famille, le conjoint, les collègues prodiguent des conseils avisés (souvent issus du bon sens et bienveillants) qui peuvent constituer des tentatives de solutions. Si vous accompagnez des clients, n'hésitez jamais à demander ce que l'entourage conseille de faire en cas de problème. Vous allez entendre des choses

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

censées, rationnelles, logiques et bienveillantes, mais cela ne fera pas la différence dans la résolution du problème, sinon la personne ne serait pas en face de vous !

- **Le coach et les tentatives de solutions**

Pour toutes les personnes qui font de l'accompagnement, il y a lieu de développer une vigilance accrue quant aux TDS de la personne et de l'entourage pour ne pas tomber dans le même piège.

Quelqu'un qui vient chez vous et qui se sent déprimé, votre premier élan est de l'aider à s'en sortir le plus vite possible. C'est humain ! Mais prenait d'abord les informations qui sont nécessaires pour ne pas refaire « plus de la même chose ». Si vous ne vous renseignez pas sur ce qui a déjà été fait, quelles interactions ont lieu en ce moment, ce que l'entourage fait ou dit pour résoudre le problème, ce que la personne essaye de faire elle-même et ce qu'elle se dit à elle-même pour s'en sortir, si vous ne prenez pas le soin de récolter ce minimum d'informations sur la régulation du système, vous risquez de vous planter grandement et de faire peu à peu partie du problème.

- **Vouloir à la place de l'autre**

Combien de fois ne sommes-nous pas tentés de convaincre quelqu'un que la bonne solution à son problème c'est celle que nous suggérons ? Combien de fois ne sommes-nous pas pétris de la certitude que nous devons aider quelqu'un qui souffre ? Et ne sommes-nous pas enclins à vouloir le bien de l'autre et à lui apporter sur un plateau notre définition de la solution ?

Le pire c'est que malgré nos bons conseils, bien argumentés, bien ficelés, bienveillants, l'autre n'écoute que d'une oreille nos merveilleuses suggestions et pour la plupart du temps notre interlocuteur semble résister à mettre en place ce que nous lui disons de faire.

Vouloir à la place de l'autre c'est bien classique comme envie ! En coaching on peut entendre tellement souvent la demande : « Je voudrais que l'autre change ! Je lui veux du bien ! ». Le coach doit donc déjouer sa propre envie de changer l'autre et d'être au clair sur le fait que c'est celui qui le souhaite et qui est prêt à mettre de son énergie qui devra me mouvoir et agir.

- **La résistance, un faux problème !**

C'est là que beaucoup de professionnels de l'accompagnement parlent de la résistance du patient ou du client. Mais personne n'a le plaisir malin et sournois de payer des sommes importantes pour aller résister à la parole de quelqu'un ! Les choses désagréables, si ce n'est pas une obligation contraignante, on les abandonne, tout simplement.

Il est juste intéressant de se poser la question si, en tant qu'accompagnant, on n'est pas en train de faire plus de la même chose et vouloir plus de changement que la personne n'est prête à entamer ? Si vous proposez une solution qui a déjà été entendue ou si vous prenez la personne par la main pour faire le changement à sa place, vous avez fabriqué toutes les conditions d'une bonne résistance et là c'est le client qui a raison ! Le bon sens et l'altruisme mal placés sont probablement les deux propositions les plus irritantes qui soient.



### Etape 3 : Les ressources

#### **8. Y a-t-il eu des exceptions au problème qui ont fonctionné ?**

- Les exceptions : des ressources cachées

Lorsque l'on questionne un client sur ce qu'il a déjà essayé pour résoudre son problème, il n'est pas rare que l'on puisse entendre que quelque chose a fonctionné. Cependant, cette solution n'a pas été poursuivie ou répétée suffisamment que pour qu'elle soit une direction à emprunter. Souvent, ces pépites vers la solution sont abandonnées soit parce que le client n'y porte pas d'attention, soit parce qu'elles ne vont pas dans la direction de sa focalisation, soit parce que cela demandait un peu plus d'effort ou de conscience.

Lorsque l'on s'intéresse aux exceptions (tentatives de solution qui ont fonctionné), on peut obtenir des informations sur ce qui fonctionne. Parfois, le simple fait d'y attirer l'attention suffit pour inviter le client à prendre conscience qu'il détient déjà la réponse à son problème.

#### **9. Quelles pourraient être les autres solutions, idées (non-essayées) et qui pourraient être envisagées ?**

- Les ressources potentielles

Il s'agit ici de faire appel à la créativité du client mais aussi à l'ouverture de son esprit, à ce qui pourrait être totalement différent de ce qui aurait déjà été essayé, c'est à dire changer de perspective. Parfois le client a déjà pensé à des solutions qu'il n'a pas appliquées, parfois il lui faut cette question pour commencer à y penser.

Il est important de le laisser le temps de réfléchir aux possibles réponses. Prendre le temps de laisser l'imagination fonctionner et même laisser une place importante à l'inconscient pour faire son travail.

#### **10. Quel est le dénominateur commun des tentatives de solutions ?**

L'étape suivante est donc, pour commencer, d'arrêter ce qui a déjà été fait ! Bloquer ce qui alimente le problème, suspendre les tentatives de solution c'est un grand pas en avant !

Paradoxalement, vous n'allez pas vous attaquer au problème mais bien à la solution (ou à ses tentatives). Paradoxalement, c'est en visant le changement que vous allez proposer l'arrêt de l'actuel système pour que la personne se sente soulagée de ne plus devoir tenir à son bon sens et ouvrir le champ des possibles avec tout autre chose.

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

- Dégager l'orientation d'un changement

Si une personne vient vous voir (que ce soit un client, un patient ou un ami), avec un problème récurrent c'est qu'il est à bout de souffle ou à court d'idées, sinon, il serait tranquille avec sa solution. La première chose à **ne pas faire** c'est de proposer des choses semblables à ce qui ne marche pas. Si pour résoudre un conflit, quelqu'un s'acharne à vouloir avoir raison par tous les moyens et s'il n'y arrive pas, il est fort probable que lui donner plus d'arguments pour avoir raison ne fera qu'empirer le problème.

- Découvrir les dénominateurs communs

Une fois que l'on examine les tentatives de solutions, il est intéressant de dessiner ce qui les relie, la direction vers laquelle toutes les tentatives vont, c'est à dire le dénominateur commun. Qu'est-ce qu'elles ont de semblable ou identique, à quel but correspondent-elles ? Quel est l'objectif derrière et quel est le mouvement de tous les essais ?

Avec le temps on peut même connaître des « familles de tentatives de solutions » : l'évitement, le contrôle, la paralysie, les réactions compensatoires et compulsives, etc...

### Etape 4 : Le langage de la solution : les tâches

- Le mouvement stratégique du 180°

L'approche systémique est extrêmement pragmatique et vise des solutions concrètes. Ainsi, elle ne conçoit pas le changement sans passer par la case « vraie vie ». Il s'agit pour la plupart du temps, bien sûr, d'un changement de perception (et donc d'actions et comportements) quant à un problème ou une situation. Mais pour changer un système concrètement, les pensées parfois ne suffisent pas, il faut passer à l'action.

Les tâches sont le contraire des tentatives de solution, c'est-à-dire que l'on oriente l'intervention à 180° de leur dénominateur commun. Autrement dit, il s'agit d'adopter une stratégie à l'opposé de ce qui a été essayé jusque-là surtout pour la simple raison que ce qui a été entrepris ne semble pas fonctionner. A la question : est-ce que tout ce que vous avez essayé jusque-là a fonctionné ? La réponse est souvent négative ce qui est un bon principe pour commencer à faire toute autre chose.

Alors que cela peut sembler presque absurde, aller dans le sens inverse de ce qui a été tenté échappe à la logique du « plus de la même chose ». Aller à l'encontre de ce qui pourrait être le bon sens est bien des fois la seule possibilité ou issue qu'un client n'a pas envisager. Et pourtant c'est en empruntant des nouveaux sentiers que l'on découvre les merveilles de la vie.

Les tâches sont sans aucun doute le fil conducteur de votre accompagnement et surtout la capacité et le pouvoir que chacun a de changer son propre destin !

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

- **Le Yes Set**

Passer de ce qu'un client a pour habitude de faire à une toute nouvelle manière de traiter son problème ne va pas sans un préalable : pouvoir présenter un mouvement de 180° comme une logique imparable et, bien qu'étrange, assez curieuse que pour tenter. Après tout, souvent, si un client est devant vous c'est qu'il cherche ce qu'il n'a pas trouvé tout seul.

Pour présenter une tâche comme un issue possible, encore faut-il :

- Présenter la compréhension du problème du client
- Renvoyer l'acceptation de sa vision du monde
- Rappeler les tentatives de solution empruntées
- Souligner l'intention positive de tels comportements
- Démontrer l'inefficacité des tentatives de solution
- Proposer une toute autre chose

En écoutant une telle démonstration, le client ne peut que confirmer ce qui est dit : Yes, yes, yes. Cela démontre non seulement que le coach a bien compris la situation mais en plus cela prépare le client à enchaîner un accord ficelé de tous fils, c'est à dire un Yes final !

Une tâche ne s'explique pas au-delà de ces bons arguments. Une fois prescrite, cela sert à peu de choses d'affirmer les bénéfices de celle-ci car ça enlève une partie importante de la prise de conscience et qui ne se fait quand le client essaye et comprend par lui-même. Une fois de retour de son expérience, il est à parier que l'individu aura fait des découvertes très intéressantes.

### Le types de tâches :

- **Tâches d'observation**

Il est parfois difficile pour un coach de comprendre ce qui se passe réellement dans une situation problème. Certains éléments peuvent être omis quant à la teneur du problème ou la façon comment il se déroule concrètement. On peut alors demander au client d'observer nombreux aspects du problème : quand il se déroule, à quelle fréquence, dans quels contextes, avec qui, quand cela se termine. Mais aussi les émotions qui l'accompagne, le dialogue interne qui se produit (pensées, croyances, valeurs).

L'avantage des tâches d'observation sont :

- Elles permettent d'obtenir plus d'informations. Souvent le client lui-même n'est pas tellement expert de son problème, il s'en fait une idée standard et le vit selon un point de vue interprétatif. Récolter des informations quant à la réalité du problème en l'observant permet de compléter le panel de compréhension mais aussi de le rendre plus concret et palpable.
- Elles permettent un recadrage. Il arrive qu'en observant comment un problème se déroule, le client en vient à se faire une nouvelle idée de la question car il s'aperçoit de nouvelles données

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

ou d'éléments jusque-là peu valorisés. Cela peut changer la perception quant à la taille du problème, la manière comme le client y participe, la façon de traiter la situation.

- Elles permettent de suspendre l'implication dans la boucle interactionnelle. En effet, lorsque l'on vit une situation problématique on est très souvent pleinement dedans, au cœur des interactions et émotionnellement investit. Or observer, permet de prendre du recul, de la distance et d'adopter une perspective moins émotionnelle et davantage cognitive.

- **Tâches cognitives**

La pensée est une capacité phénoménale de l'humain et faire appel à cette fonction lors d'un processus de coaching est très utile dans la mesure où penser c'est déjà agir (enfin, pas toujours). Un client peut alors se voir invité à planifier, lister, comparer, mesurer, compter, imaginer, se souvenir. Ces opérations sont nécessaires pour prendre conscience de son fonctionnement, évaluer des choix, prévoir des actions, etc. Le plus important est de savoir que les changements ont aussi besoin de réflexion, de stratégie mentale, de maîtrise des processus. Plus un client est conscient de ce qu'il entreprend, plus il fait appel à ses ressources internes, plus il est créatif par rapport aux solutions et plus il a de liberté pour s'affranchir de ses entraves.

L'avantage des tâches cognitives sont :

- Utiliser sa mémoire et pouvoir aller chercher dans le vécu du client des ressources nécessaires. Se rappeler de situations où des capacités ont été activées et qui seraient nécessaires pour la solution renseigne le client sur son potentiel, ses aptitudes et facultés à résoudre son problème
- Utiliser son pouvoir d'analyse et appréhender une situation avec plus d'éléments de compréhension. Mais aussi prioriser, hiérarchiser, développer des stratégies pour mieux entamer des changements.
- Utiliser l'imagination et mobiliser la créativité.

- **Tâches comportementales**

Il y a l'apriori dans notre culture que pour bien agir il faut bien réfléchir. Si cette maxime pourrait s'avérer vraie dans bien de situations, dans d'autres c'est par l'action que l'on produit des changements marquants. Agir est la meilleure solution pour vivre des expériences émotionnellement et psychologiquement correctives car c'est en agissant que certaines compréhensions sont accessibles ou font surface dans notre conscience.

Ainsi, en cas de paralysie, de procrastination ou d'évitement, il est bon de mettre le client en mouvement car réfléchir ne répond souvent pas aux besoins de déblocage. La plupart du temps, il s'agit d'une représentation qui, faute d'expériences différentes, se fixe tel un mantra qui ne quitte plus l'esprit. Alors, que les tentatives de solution passent souvent par des pensées de motivation et force est de constater que cette tentative de solution empire le problème : plus on réfléchit et moins on agit. Par contre, la taille de découpage de ce qu'il faudrait faire est régulièrement trop grande. Les exigences vis-à-vis de soi sont tellement énormes que toute action semble peu probante. Mettre le client en mouvement par des petites actions est un début qui poursuivi deviendra une grande action.

Par ailleurs, les croyances qui sont sous-jacentes à notre façon de nous percevoir, constituent souvent une limitation quant à nos capacités. Dans la série, je ne suis pas capable, je ne suis pas intelligente, je

## Techniques d'entretien stratégique en coaching

ne peux pas me comporter de la sorte car j'ai peur, fait que les comportements désirés sont inaccessibles. Rien de tel que de proposer un « comme si » c'est à dire, de tenter un comportement qui semble inatteignable en temps normaux. Les comportements « comme si » permette à un individu de le libérer de ses croyances et tester un état désiré.

L'avantage des tâches comportementales sont :

- Un recadrage par rapport aux croyances et image de soi. En faisant de nouvelles expériences, alors on prend conscience de la limitation de notre vision du monde et de nous-mêmes.
- Agir plutôt que réfléchir ce qui sort de la logique des tentatives de solution et met le client en apprentissage de lui-même
- Un signe de réussite puisque souvent c'est en agissant que l'on obtient des résultats et que l'on se reprogramme autrement

### Quelques exemples de type de tâches à 180° :

- **Affronter plutôt qu'éviter.**

Ex : Si la timidité nous mène à éviter c'est bien en affrontant nos peurs que nous la perdrons.

- **Freiner le changement.**

Ex : « je voudrais changer ma vie totalement ». Oui, mais avant de le faire voyant tout ce qu'il y a à conserver de la vie de maintenant.

- **Annoncer au lieu de cacher**

Ex : afficher un symptôme dont on a honte.

- **Lâcher le contrôle**

Ex : je voudrais que tout soit parfait, parfait avant de rendre mon rapport, c'est pour ça que je ne termine jamais.

- **Changer les séquences**

Ex : je me dispute avec tout le monde, je n'arrive pas à me contrôler - Désormais vous aller vous disputer 2 fois par jour minimum, une fois le matin, une fois le soir.

- **Tenter des nouveaux comportements : faire « comme si »**

Ex : j'ai peur de paraître débutante en tant que prof, - Faire comme si vous aviez beaucoup d'années d'expérience

- **Face à un blocage d'avenir, ouvrir le champ des possibles : la baguette magique !**

Ex : Si vous n'aviez pas autant de problèmes de sous, qu'aimeriez-vous faire dans la vie ?

## 5. TRAME D'ENTRETIEN STRATÉGIQUE

---

### 1. LE REPÉRAGE

Qui est le client ?
Quel est le problème ou la situation ?
Pour qui est-ce un problème ?
En quoi est-ce un problème ?
Pourquoi (venir) maintenant ?
Quelle est la demande finale ? Quel est l'objectif ?
Qu'est-ce qui pourrait empêcher sa réalisation ? Quels pourraient être les obstacles rencontrés ? Qui s'y oppose ?
Quel est l'objectif minimal ?

## 2. LE LANGAGE DU CHANGEMENT

Pour atteindre cet objectif, qu'est-ce que le client a déjà essayé ?
Y a-t-il eu des exceptions au problème qui ont fonctionné ?
Quelles pourraient être les autres solutions, idées (non-essayées) et qui pourraient être envisagées ?
a) De quoi le client a-t-il besoin pour atteindre son objectif (les ressources) ?
b) (Quel est le dénominateur commun des tentatives de solutions ?)
Le Yes Set
La tâche

### 3. LE SUIVI

Quelles sont les étapes ?

Quelles sont les ressources ?

Quelles sont les actions, les unes après les autres, dans le temps ?

Quels sont les indicateurs de réalisation de l'objectif ?

Quelles sont les alternatives (autre objectif, autres ressources) ?

Comment le client va-t-il célébrer sa réussite ?



## 6. CONCLUSION

---

On parle souvent de « stratégie » quand il s'agit des approches orientées solution, c'est-à-dire, des approches qui visent à des résultats concrets, visibles et mesurables. Pourquoi ça ? Pourquoi ce mot « stratégie » qui ferait plutôt penser à une partie d'échecs, à une méthode belliqueuse ou à une préméditation non-dévoilée ?

Pour plusieurs raisons (toutes celles déjà évoquées) que je rappelle à nouveau :

- on ne recherche pas les causes *ad infinitum* et par un processus libérateur de l'inconscient. La connaissance des causes, « le pourquoi », étant très peu mobilisatrice dans le présent, ici et maintenant, qui correspond au « comment ».
- les résultats concrets et immédiats ne dépendent pas de la volonté et du bon sens, ce serait même le contraire, c'est en insistant sur les mêmes solutions (qui nous paraissent logiques) que nous continuons à échouer et à amplifier le problème.
- pour provoquer des vrais changements encore faut-il bien tordre et déprogrammer des réflexes anciens.

Comme Socrate, l'art du questionnement et de la guidance est de prendre une position basse (« je sais que je ne sais rien ») et de se garder de donner des conseils. Le but étant de faire émerger la solution chez la personne et que cette solution soit écologique, réalisable et adéquate.

Être stratégique c'est être, comme Socrate, savoir que seul l'art de poser des questions peut faire émerger une solution et ce par les chemins tortueux de l'âme.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

---

- KOURILSKY Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, Ed. Dunod, 2008
- POUPARD Guillaume, *Les thérapies brèves*, Ed. Armand Colin, 2012
- SCHERRER Dona, *Accompagner avec l'Arbre de Vie*, Ed. InterEditions, 2018
- SZTENCEL Catherine, ROUBAUD Nicolas, *Accompagner les ados en rupture scolaire*, Ed. De Boeck, 2012
- WATZLAWICK Paul, *Faites-vous même votre propre malheur*, Ed. Points essais, Livre de poche, 1967
- WATZLAWICK Paul, *Comment réussir à échouer*, Ed. Points essais, Livre de poche, 1983
- WATZLAWICK Paul, *Une logique de la communication*, Ed. Points essais, Livre de poche, 1983
- WATZLAWICK Paul, *Changements et Paradoxes*, Ed. Points essais, Livre de poche, 1974
- WATZLAWICK Paul, *Le langage du changement*, Ed. Points essais, Livre de poche, 1977
- WATZLAWICK Paul, *La réalité de la réalité*, Ed. Points essais, Livre de poche, 1976
- WITTEZAELE Jean-Jacques, *L'homme relationnel*, Couleurpsy, Ed Seuil, 2003