

Le recadrage dans l'approche systémique du changement

Sous la direction de Mme Véronique SIMON

Mémoire pour l'obtention du DESU *Pratiques du coaching*

Présenté et soutenu publiquement par

Pascal GAILLARD

Le 11 décembre 2009

JURY DE SOUTENANCE :

- Mr. Samuel DEMARCHI, maître de conférences en psychologie sociale à l'Université Paris 8, Président du jury de soutenance
- Mme Anne-Marie JAVAULT, coach et consultante
- Mme Véronique SIMON, coach, directrice du mémoire

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique et administrative de la formation « *Pratiques du coaching* » de l'université Paris 8. Je remercie, en particulier, Mr. Michael Pichat et Mme Odile Berhardt pour le rôle éminent qu'ils ont joué et qu'ils jouent dans l'existence même de cette formation, exemplaire par le pont innovant qu'elle représente entre l'université et le monde professionnel.

Je remercie très sincèrement Mme Véronique Simon, directrice de ce mémoire, pour l'accompagnement qu'elle m'a prodigué lors de l'élaboration de ce mémoire. Je la remercie pour sa capacité à communiquer et transmettre l'approche systémique avec un tel degré d'imprégnation personnelle.

Je remercie Mme Anne-Marie Javault, superviseur de stage, qui a su animer nos séances de supervision collective d'une manière très enrichissante par les expressions et les rebonds qu'elle a rendu possibles grâce à sa personnalité et son savoir-faire.

Je remercie Mr. Samuel Demarchi de bien vouloir présider le jury de soutenance de ce mémoire.

Je remercie les différents stagiaires du groupe 2 de TP du DESU 2008/2009 pour les liens de soutien et d'amitié qu'ils ont su créer dans le cadre de cette formation et, de manière plus générale, l'ensemble des stagiaires du DESU avec qui de fructueux échanges ont pu avoir lieu.

Je remercie enfin ma femme pour son soutien et sa compréhension au cours de l'élaboration de ce mémoire et tout au long de cette année de formation fort demandeuse d'investissement personnel.

Table des matières

Introduction	5
Partie I - Revue de la littérature	6
1 Apports de la théorie systémique à la notion de changement	6
1.1 Le changement, une notion éminemment subjective	6
1.2 Le changement dans le langage commun	7
1.3 Regard systémique sur l'acception commune du « changement »	8
1.4 Homéostasie et évolution	11
2 Conduite du changement dans l'approche systémique	15
2.1 Principes fondamentaux	15
2.1.1 Principe de totalité et communication circulaire	15
2.1.2 Une approche en rupture avec l'approche analytique	17
2.1.3 Une contextualisation dépathologisante	18
2.1.4 Une exploitation nouvelle de l'inconscient	19
2.2 Le recadrage, levier majeur du changement	22
2.2.1 Démarche et influence de la thérapie brève	22
2.2.2 Le recadrage, fruit du constructivisme	24
2.2.3 Le recadrage selon l'école de Palo Alto	26
2.2.3.1 Définition	26
2.2.3.2 Typologie de recadrage	27
2.2.3.3 Techniques de recadrage	30
2.2.3.4 L'alliance comme pré-requis	31
2.2.4 Le recadrage modélisé par la Programmation Neuro-Linguistique	32
2.2.4.1 Fondements	32
2.2.4.2 Le recadrage en six points	33
2.2.4.3 Autres protocoles de recadrage	34
Partie II – Problématique	36
Partie III – Méthodologie	37
1 Contexte du recueil de données	37
2 Sujets impliqués dans la séance de coaching	37
3 Grille d'analyse de la séance de coaching observée	38
4 Définitions théoriques et opératoires des catégories et sous-catégories	40
5 Type d'analyse des données recueillies	47

Partie IV – Présentation et analyse des données extraites	49
1 Analyse globale des données issues de la séquence	49
2 Analyse catégorielle des données issues de la séquence	55
2.1 Catégorie C1 – Création et maintien de l’alliance	55
2.2 Catégorie C2 – Aide à la description et l’explicitation factuelle du contexte	59
2.3 Catégorie C3 – Aide à l’identification de la réalité de second ordre du coaché	61
2.4 Catégorie C4 – Aide à la description factuelle de l’interaction et à la prise de conscience des effets produits sur l’autre dans l’interaction	63
2.5 Catégorie C5 – Aide l’identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché	66
2.6 Catégorie C6 – Aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l’objectif	67
2.7 Catégorie C7 – Aide au changement de point de vue – recadrage	72
Partie V – Discussion et perspective professionnelle	80
1 Synthèse des données obtenues	80
2 Confrontation des résultats importants à la revue de la littérature	82
3 Confrontation des résultats importants à la problématique	84
4 Confrontation des résultats importants à ma pratique durant le stage	87
Conclusion	91
1 Synthèse de la discussion	91
2 Critique et limites du mémoire	92
3 Apport du travail de mémoire à ma future pratique professionnelle	93
Bibliographie	95
Annexes	98
1 Retranscription et codage de la séance de Mr. G	99
2 Protocole PNL : le recadrage en six points	120
3 Protocole PNL : la négociation entre parties	122
4 Protocole PNL : créer une nouvelle partie	123
5 Code déontologique de référence (AEC)	125

Introduction

Le changement de la personne est une préoccupation omniprésente dans notre société, que ce changement soit vu sous l'angle de la performance, de l'adaptation sociale, de la thérapie ou tout simplement du mieux être. Le coaching s'inscrit dans ce besoin croissant d'accompagnement personnalisé de l'être humain et affirme sa spécificité dans l'entreprise et dans la relation d'aide. Il s'appuie de ce fait sur des modèles théorico-pratiques empruntant autant aux théories des organisations qu'au domaine psychothérapeutique.

L'approche systémique, de par sa vision globale des systèmes d'appartenance et des relations dans lesquels s'inscrit l'individu, représente un apport théorique majeur pour la pratique du coaching et cette approche a notamment développé la technique du recadrage qui s'avère être un outil particulièrement transposable au cadre et à la visée spécifiques du coaching. C'est pourquoi nous avons centré notre sujet d'étude sur cet outil précis.

Dans une première partie de revue de la littérature, nous exposerons les apports de la systémique à la notion de changement et décrirons les principes fondamentaux de la conduite du changement théorisée et pratiquée dans ce courant novateur. Nous nous focaliserons ensuite sur la technique du recadrage, à la fois dans ses fondements théoriques et dans les modalités pratiques issues de l'École de Palo Alto puis de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL).

Dans les parties suivantes, nous nous appuyerons sur la retranscription d'une séance de coaching réelle effectuée par l'auteur au cours de son stage pour répondre à la problématique suivante : « comment le coach conduit-il le recadrage de la situation interrelationnelle amenée par le coaché ? ». Nous exposerons, dans le détail, la méthodologie d'analyse employée et pourrons alors présenter les résultats qui viendront éclairer la problématique définie.

Enfin, une discussion sera proposée permettant de confronter successivement les résultats obtenus à la revue de la littérature, à la problématique posée, puis à la pratique de stage effectuée par l'auteur. Nous pourrons alors conclure par un examen critique du travail effectué et par l'exposé de son intérêt dans la perspective de la future pratique professionnelle du stagiaire.

Partie I - Revue de la littérature

1 - Apports de la théorie systémique à la notion de changement

1.1 - Le changement, une notion éminemment subjective

Par définition (dictionnaire Larousse), le changement signifie « l'action de changer » ou « la modification qui en résulte ». Dans cette définition même, on constate déjà que le terme peut faire l'objet de représentations variées puisqu'il s'agit, dans le premier cas, du changement en tant que processus actif et, dans le second, du changement en tant que résultat. Cette subjectivité de la notion de changement est renforcée par le fait que le changement est indissociablement lié à la notion de temps, puisque toute modification renvoie à l'idée d'un état différent de ce qui précède, comme le signe d'une évolution. « Nous mesurons par le temps le mouvement, par le mouvement le temps » disait Aristote. Or, rien n'est plus relatif que la notion de temps. Non seulement Einstein nous l'a prouvé dans ses découvertes sur la relativité mais, également, chacun peut en faire empiriquement la constatation dans sa vie, certains événements, très courts, ayant paru interminables, d'autres très longs étant passés « très vite ». La façon dont nous vivons le temps et dont nous le percevons étant « très différente selon les sujets, selon les lieux et selon les circonstances » (Ausloos, 2008, p. 50), la notion corrélée de changement est également très subjective et fait appel à la représentation du monde de chacun. Les philosophes grecs ont beaucoup débattu du changement avec notamment l'opposition traditionnelle entre Héraclite, philosophe du changement, et Parménide, promoteur du concept de permanence, tous deux visant in fine à trouver l'élément permanent d'une réalité qui change sans cesse. Vingt-cinq siècles plus tard, Hegel tentera de synthétiser les positions en soulignant qu'on ne peut penser le changement que par rapport à l'immobilité. Ce caractère indissociable du changement et de la permanence sera corroboré par Watzlawick (1980, p. 19) qui considère « qu'ils doivent être envisagés ensemble, en dépit de leur nature apparemment opposée ». Toutefois, si la prise de conscience du changement ne peut s'effectuer que par rapport à la permanence, on constate que « celle-ci est aussi difficilement perceptible que celui-là » (Kourilsky, 2008, p. 40). Temps et changement s'avèrent aussi impalpables qu'ils sont inexorables, ce qui explique qu'il y ait toujours un décalage entre le changement, dont on sait qu'il est permanent, et la prise de conscience de ce changement, a fortiori la réaction consécutive à cette prise de conscience. Par ailleurs, dans cette « impermanence », décrite par le

bouddhisme comme l'une des trois caractéristiques de l'existence, c'est à dire dans la nature même de toute chose, il faut considérer que toute perception d'une chose équivaut à figer celle-ci et que cette « fixation », sorte d'arrêt sur image, est déjà obsolète au moment de son élaboration. Pour l'essentiel donc, les changements s'opèrent en continu, et à notre insu, et ce point s'applique autant aux changements dits extérieurs qu'aux changements dits intérieurs. A l'échelle de notre vie humaine (de la perception que nous en avons), nous avons tous vécu ce que nous avons appelé « des changements » ce qui, en général, vise à caractériser des événements « extérieurs » marquants (changement d'école, de travail, mariage, naissance, deuil...) auxquels nous nous sommes adaptés, ce qui a nécessité des changements internes. Néanmoins, comme le souligne Kourislky (2008, p. 41), le processus de notre changement reste très flou en cela que « nous ne savons ni quand, ni comment, nous avons réussi à changer pour nous adapter ».

1.2 - Le changement dans le langage commun

Dans le monde contemporain, la notion de changement est omniprésente dans les discours, tant au niveau des médias qu'au niveau des personnes et des organisations. Au global, le changement évoquant une modification par rapport à un état précédent, il renvoie assez spontanément à « l'idée qu'il existerait un état idéal, meilleur que celui dans lequel on se trouve actuellement, qu'il faut s'efforcer d'atteindre par des modifications importantes de structures et de comportements » (Genelot in Delivré, 2008, p. 202). Une fois ce palier idéal atteint, « on pourra enfin souffler et savourer le fruit des certitudes organisationnelles... ». Dans les organisations, la notion de changement a ainsi été beaucoup présentée, au siècle dernier, comme une valeur en soi, quasi synonyme de progrès. Dans le contexte dit « de mondialisation » et les doutes que le modèle a progressivement généré pour se cristalliser aujourd'hui dans une notion de « crise », la notion de changement a perdu de son optimisme. Ainsi, aujourd'hui « les deux variantes du darwinisme entrepreneurial sont « s'adapter ou mourir » ou « s'adapter pour survivre ». » (Balta, Muller, 2009, p. 118). Ce leitmotiv tient souvent lieu d'objectif organisationnel : le monde changeant autour de nous, il nous faut changer avec lui, s'adapter, voire prouver notre capacité à anticiper les changements, ce qui au passage peut faire rentrer le système dans une « boucle récursive qui provoque ce au nom de quoi on s'adapte préventivement. » (Balta, Muller, 2009, p. 118). Cette vision très présente d'un « changement subi » est fortement amplifiée par les médias dont la logique d'audience repose principalement sur le catastrophisme avec un flot continu d'images alimentant le « pessimisme triomphant » des individus qui s'en nourrissent afin de renforcer leur vision du monde, fruit d'une sélection déterminée d'informations. Balta et Muller (2009, p. 112) soulignent notamment, en portant un regard historique sur le XX^e siècle

dans les pays développés, en particulier ceux de l'Europe, qu'on peut en donner des lectures tout à fait contrastées, l'une soulignant les progrès très significatifs enregistrés dans de nombreux domaines et l'autre se focalisant sur les indicateurs alarmants qui ne manquent pas non plus. Ils constatent, dans les entreprises, que « seule la face « sombre » des changements est habituellement évoquée. Le monde « d'avant », voire « d'antan », semble plus beau que celui d'aujourd'hui et surtout que celui de demain ». « Nous allons droit dans le mur » semble être devenu le leitmotiv de l'époque, slogan emblématique relayé par une foule innombrable de Cassandres qui s'appuient sur la description de multiples situations où les changements sont vécus comme non désirés et non désirables.

Ainsi, pour en revenir aux deux sens du mot changement définis dans le Robert, le processus et le résultat, on constate donc que le langage courant mêle en effet les deux sens dans une vision majoritairement pessimiste. Il est question, d'une part, d'un processus largement subi que l'on va décrire par des concepts très globaux, externes et flous, comme « la mondialisation », « les nouvelles technologies », « l'effondrement des valeurs », « le terrorisme international » et, d'autre part, d'une focalisation sur des résultats « négatifs » que l'on va associer de manière causale à ces mouvements globaux « qui nous dépassent ».

Miroirs déformants et amplificateurs de nos « sociétés de mise en scène de la peur », comme le dit Michel Serres, les grands médias annoncent à l'envie que les fameux changements « négatifs » sont tous en voie d'accélération et que le niveau d'incertitudes et de risques augmente, qu'il s'agisse de l'explosion annoncée des cessations d'entreprise et du chômage, des risques géopolitiques (nucléaire, Iran, Corée, conflit israélo-palestinien), des crises environnementales, démographiques, sociales, sanitaires, sans parler des prochaines guerres de ressources qui porteront désormais sur des éléments vitaux comme l'eau.

1.3 - Regard systémique sur l'acception commune du « changement »

Le rappel fait ci-dessus des représentations les plus courantes et les plus médiatisées de la notion de changement permet d'emblée de constater que ces représentations s'avèrent éloignées de la vision systémique. Souligner d'emblée ce point, en première approche, nous permet ici d'introduire certains des apports fondamentaux du courant systémique en matière de changement, lesquels seront développés plus formellement dans les parties suivantes.

Le premier point a trait à la distinction entre la notion courante de changement et la notion plus systémique d'évolution. Le changement dans le langage courant repose en effet sur une vision linéaire du temps qui reste fortement marquée par le déterminisme occidental avec

notamment le concept, très récent à l'échelle de l'humanité, de « progrès ». Depuis le début de l'ère scientifico-industrielle, le changement se résumait par « demain sera mieux qu'aujourd'hui ». En cette fin d'ère ou plutôt « dans cette crise », ce qui est moins parlant, le discours devient plutôt « hier était mieux qu'aujourd'hui » ou « demain sera pire qu'aujourd'hui ». Dans les deux cas, la notion fait référence à un axe linéaire, marqué d'un « + » ou d'un « - », et n'introduit par la notion d'évolution : « La conquête que nous avons à faire est une conquête mentale : passer du concept de « changement » à celui « d'évolution permanente », passer de la vaine et fébrile recherche d'un modèle idéal à la patiente construction d'un devenir réalisé ». (Genelot in Delivré, 2008, p. 202).

Cette vision évolutive peut en effet générer une représentation très différente de la réalité, « un recadrage » dira-t-on plus loin, qui ne nie pas les faits objectifs, bien au contraire, mais qui, en élargissant la représentation de ces faits et en s'inscrivant dans une vision dynamique d'apprentissage, ouvre le champ des possibilités quant aux solutions adaptatives ou créatives à concevoir et expérimenter. Nous sommes ici au cœur de plusieurs concepts-clé de l'approche systémique, en particulier le constructivisme, théorie de l'apprentissage qui doit beaucoup à Piaget et à laquelle Bateson fera également des apports considérables. La notion de « réalité » est au cœur de cette théorie de la connaissance et, comme disait Watzlawick, « nous construisons, inventons à proprement parler nos réalités personnelles, culturelles et idéologiques alors que nous pensons les trouver dans le monde réel ». (Kourislky, 2008, p. 10).

Dans la perception commune du changement telle qu'évoquée plus haut, le deuxième point que l'on peut souligner - et il est là encore lié à la notion de déterminisme - est la focalisation sur les causes et les effets. On l'a vu, les événements sont sélectionnés sous un angle catastrophiste et il est important dans nos mécanismes mentaux contemporains, avides de simplification, que ces « constats » soient bien construits comme des effets que l'on peut attribuer à des causes nommées. Fonctionnant dans cette logique linéaire, l'avenir est également projeté, extrapolé, selon un mode de prévision / prédiction. Dans la sensibilité systémique, on notera d'emblée le caractère anxigène de cette boucle récursive, ainsi que l'effet d'auto-accomplissement qu'elle est susceptible de produire. Merton, professeur de sociologie, avait déjà introduit en 1948 cette notion de « self fulfilling prophecy », référence au mytique Pygmalion, en soulignant « l'importance du regard que je porte sur une personne ou une chose qui est de nature à la transformer et à la rendre conforme à mes attentes. » (Amar, 2008, p. 93). Cette puissante « circularité » de l'effet pygmalion est agissante, non seulement vis-à-vis d'une simple personne mais, tout autant, sur des objets ou systèmes plus complexes et Watzlawick insistera également sur cette notion : « L'homme

construit littéralement sa réalité pour ensuite y réagir là-bas, indépendamment de lui, et finalement arriver à la surprenante idée que ses réactions sont à la fois la cause et l'effet de sa construction de la réalité. » (Kourilsky, 2008, p. 3)

En troisième lieu, dans une approche systémique du changement, on insistera sur le fait que la focalisation sur les causes n'est pas nécessairement la meilleure voie pour l'émergence des solutions. Même si cette approche analytique a le mérite, le cas échéant, de nous déculpabiliser des problèmes en les externalisant de nous-mêmes, elle conduit par là-même à se déresponsabiliser des solutions. Par ailleurs, « à vouloir identifier le mal sans discernement, il arrive souvent qu'on élimine simultanément le remède qui y est inclus. » (Kourilsky, 2008, p. 76). Dans la démarche systémique, plutôt que sur le « pourquoi », la focalisation sera mise sur la question du « quoi », d'où des possibilités de lecture approfondie, ou plutôt élargie, de « la réalité » et ceci avec un regard permanent sur les buts à atteindre. Il est indispensable en effet, dans la résolution de problème, d'interroger notre vision du futur pour dégager la direction que nous souhaitons donner à nos actions.

A défaut, on réagira souvent « à la va-vite » dans un souci pressant de ne rien changer, la solution traditionnelle étant alors le fameux « faire plus de la même chose » de Palo Alto (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1975, p. 103), bien illustré récemment par la gestion de la crise financière internationale. Un simple renflouement des banques en faillite suffira à tout remettre en ordre « comme avant » et le reste suivra, naturellement dans le bon sens, grâce à la bonne vieille « main invisible » de Adam Smith. « Il suffit d'insister » comme dirait Watzlawick dans son livre très pratique « Faites vous-même votre malheur ». (Watzlawick, 1984, p. 27). En l'espèce, « l'action-réaction » occulte la vision et on pourrait la voir, à travers un regard systémique, comme promesse de nouvelles rétro-actions dans la boucle artificiellement linéarisée des causes et des effets qui ont justifié analytiquement cette réaction. « Tu ne vois pas le monde tel qu'il est, mais tel que tu es », dit le Talmud.

Enfin, et pour finir cette sorte d'introduction à la pensée systémique relative au changement, il est important de faire émerger « la fonction utile du dysfonctionnement », même si les propos catastrophistes courants s'appuient sur certaines « réalités de 1^{er} ordre » qui sont, de fait, assez alarmantes et qui donnent matière aux pires prédictions de « chaos ». On pourra notamment, dans cette optique, se référer à la récente théorie des catastrophes du mathématicien français René Thom qui stipule que « le chaos est en fait un désordre apparent mais ordonné en fonction d'une structure sous-jacente et directement inobservable. Il n'y a pas opposition réelle, comme on le croyait autrefois, entre déterminisme et chaos, on peut même parler de chaos déterministe ». (Durand, 2006, p. 76). En tout état de cause, sensible à identifier les ressources dans les limites ou les dysfonctionnements mêmes de

l'individu (ou du système), le systémicien verra dans les propos catastrophistes rapportés plus haut et dans les causes avancées, aussi discutables qu'elles lui paraissent, une représentation élargie et prometteuse de la réalité, en ce sens que celle-ci est maintenant perçue dans une vision beaucoup plus globalisante, où il est clair que les enjeux, même les plus individuels, s'inscrivent dans une interdépendance de niveau planétaire. C'est le grand mérite de la très décriée « mondialisation » et de l'angoissante pression environnementale que d'ouvrir les consciences individuelles et collectives à des concepts tels que l'interaction, la globalité, l'organisation et la complexité qui représentent précisément le corpus fondateur du paradigme systémique et qui, en se révélant plus pertinentes pour l'appréhension des réalités complexes, sont ainsi prometteuses de solutions plus adaptées et plus innovantes. On pourrait, à ce propos, parler de solutions plus « conscientes », dans le sens évoqué par toutes les philosophies traditionnelles mais, également, en s'appuyant sur les apports de la science quantique qui démontre l'existence d'un champ d'énergie réunifiant l'ensemble de la création et agissant « comme un mécanisme de rétroaction ». Dans cet univers « participatif » évoqué par le physicien John Wheeler, c'est, au final, la conscience qui crée : « nous faisons partie d'un univers qui est une œuvre en cours d'élaboration », « nous sommes de minuscules parcelles de l'Univers qui se regarde lui-même et se construit lui-même ». (Braden, 2008, p. 27).

On le voit, à travers cette partie en forme de « commentaires systémiques » portés sur les propos communément associés au changement dans notre société, il est clair que le changement s'inscrit bien au cœur de la réflexion systémique et qu'il fait l'objet d'apports précieux pour faire face aux systèmes complexes, tels que le sont les systèmes vivants. Après avoir ainsi introduit, « à la volée », certains des concepts-clé tels que la vision constructiviste de la réalité, le lien entre changement et apprentissage, la multi-causalité, l'interaction ou la globalité, nous allons maintenant, plus formellement, rappeler les fondements du changement dans la théorie générale des systèmes et les notions d'apprentissage qui en sont le corollaire. Après quoi, nous pourrions nous centrer sur les aspects directement liés à l'accompagnement du changement dans l'approche systémique du coaching.

1.4 - Homéostasie et évolution

Tout mécanisme physique et tout système vivant, animal, humain ou social, est régi par deux tendances fondamentales, l'une, à visée de conservation, allant vers l'homéostasie, l'autre allant vers l'évolution. Découvert dès le milieu du XIX^{ème} siècle par le biologiste Claude Bernard à propos du corps humain, l'homéostasie décrit le mécanisme de régulation qui

permet de maintenir un certain nombre de constantes vitales autour d'un point d'équilibre, comme notamment la température autour de 37°. L'homéostasie a été théorisée par Cannon comme « l'ensemble des processus organiques qui agissent pour maintenir l'état stationnaire de l'organisme, dans sa morphologie et dans ses conditions intérieures ». (Durand, 2006, p. 19). Il s'agit donc un processus complexe et autonome d'équilibration que l'on peut qualifier de « stabilité dynamique ». Bateson développera plus tard ces concepts du changement dans le registre humain et il qualifiera l'homéostasie de changement de niveau 1. Les modifications apportées s'opèrent simplement au niveau des éléments du système et maintiennent celui-ci dans son état, même si l'intention est parfois de réellement changer les choses. C'est le fameux « plus ça change et plus c'est la même chose ». C'est que l'enjeu fondamental de conservation du système ne s'applique pas seulement, pour l'être humain, au niveau physiologique, mais que son équilibre mental est tout aussi important car constitutif de son identité, c'est à dire de « ce à quoi nous nous identifions, ce que nous croyons être, ce par quoi nous existons. » (Balta, Muller, 2009, p. 116). Toute remise en question est donc difficile car « une atteinte à notre identité, c'est la terre qui s'ouvre sous nos pas, c'est l'angoisse qui fait irruption, menaçant la vie du moi, de l'ego. » Il s'avère ainsi important pour l'humain de conserver ce qui s'est construit, et cette construction a tendance à se maintenir et même s'amplifier sous l'effet des tendances cognitives à « l'auto-vérification. » (Balta, Muller, 2009, p. 109). Ce besoin de conservation s'applique à tout système humain, qu'il soit de l'ordre de l'individu ou des groupes, restreints (famille, service...) ou étendus (entreprise, institution, nation). Comme le décrit Tolle (2005, p. 103), une nation possède un « ego collectif », tout comme un humain possède un « ego individuel », ce dernier s'imbriquant fonctionnellement et hiérarchiquement dans le premier, selon les principes généraux de l'organisation des systèmes en modules et niveaux. Les guerres du XX^e siècle ou leurs versions pacifiées d'aujourd'hui (exemple : la compétition sportive) illustrent bien l'interaction entre le niveau de la nation et celui de l'individu. Plus positivement, les structuralistes ont bien montré l'importance vitale des processus d'équilibration ou d'autorégulation. Sur le plan anthropologique, Levi-Strauss a ainsi montré que « c'est ce processus qui conduit à partir de simples formes à de véritables structures permanentes, assurant à l'être vivant ses homéostasies et aux sociétés humaines leur stabilité ». Sur le plan psychologique, c'est la même idée qui se dégage des travaux considérables de Piaget sur le développement de l'intelligence. Celle-ci s'inscrit comme « une construction permanente de structures qui s'établissent à travers un processus constant d'équilibration ou d'autorégulation. » (Durand, 2006, p. 35).

« Lorsque le système humain ne parvient à réguler ses échanges par les mesures habituelles d'auto-correction et d'ajustement et lorsque les solutions « de bon sens »

maintiennent les problèmes ou en créent d'autres, il entre alors en crise. » (Kourilsky, 2008, p. 44). Les changements d'un autre niveau s'imposent alors - les changements de niveau 2 - qui, s'ils ne sont pas introduits, menacent la survie même du système. Le changement 2 défini par Bateson se caractérise ainsi par le fait que c'est le système lui-même qui se modifie ou est modifié. On parlera alors d'évolution ce qui est, tout autant que la conservation, une tendance fondamentale de tout système : « l'objet structuré, donc apparemment stable, évolue irréversiblement dans le temps. » (Durand, 2006, p. 21). La notion d'évolution s'est dégagée progressivement dans les sciences biologiques et sociales et Darwin l'a marquée d'une étape majeure avec son ouvrage sur *L'évolution des espèces par voie de sélection naturelle*. Peu après, Bergson parlait quant à lui « d'évolution créatrice » insistant sur le fait que « durée signifie invention, création de formes, élaboration continue de ce qui est absolument neuf. » (Durand, 2006, p. 21). Au niveau des systèmes vivants, l'évolution se réalise fondamentalement par interactions avec l'environnement et à travers trois types de réactions fondamentales : le repli, la fuite, la capture totale ou partielle. Les deux premières se terminant, in fine, en impasse, « seule la troisième voie offre des possibilités d'évolution quasi illimitées à travers des processus de mémorisation, d'apprentissage et de complexification. » (Durand, 2006, p. 22). La mise en œuvre d'un changement 2 implique donc nécessairement un processus d'apprentissage. Bateson a particulièrement creusé ce sujet et ses apports se sont révélés très utiles aux praticiens de la thérapie brève. Il a ainsi dégagé quatre niveaux d'apprentissage entre lesquels il dégage une notion essentielle, celle de la discontinuité. Le niveau 0 de l'apprentissage correspond à l'arc réflexe que l'on peut assimiler à une notion instinctive comme retirer sa main d'une source de chaleur trop vive. Le niveau 1 fait référence au conditionnement au sens de Pavlov ; on parlera alors de réflexe conditionné, ce qui correspond déjà à un changement dans l'apprentissage 0. Au niveau 2 de l'apprentissage, il n'y a plus simplement apprentissage d'une réponse systématique à un stimulus, mais transfert du même apprentissage à d'autres contextes. Le sujet apprend à apprendre, il est capable de transposer ce qu'il a appris à d'autres contextes, ce qui s'apparente au processus classique de généralisation. Selon Kourilsky (2008, p. 50), « les comportements humains, qui sont à la base de la socialisation de l'individu, peuvent être considérés comme des apprentissages de type 2 ». Enfin, le niveau 3 de l'apprentissage correspond à l'accès au changement profond, en ce sens qu'il permet le changement 2 - l'évolution - décrit plus haut, alors que l'apprentissage 2 maintient au contraire le système en l'état en renforçant son homéostasie. L'apprentissage 3 consiste « à modifier les prémisses qui ont gouverné les apprentissages de type 2 pour générer ensuite des comportements nouveaux plus adéquats. » Kourilsky (2008, p. 50). Il relève ainsi d'une nouvelle construction de la réalité et non de l'effort ou de la volonté : « Il est le fruit d'un recadrage qui en libérant la dimension créative de l'individu génère d'autres réponses,

plus appropriées. » (Bateson, 1977, p. 42). C'est souvent à l'occasion d'un événement marquant fortement l'individu que celui-ci change, à son insu, sa vision du monde. L'apprentissage 3 s'accomplit alors « spontanément, involontairement, intuitivement ». En dehors de cette genèse événementielle, l'apprentissage 3 relève « du domaine de la psychothérapie, du développement personnel, de la conduite du changement en entreprise. » (Kourilsky, 2008, p. 51). Pour Bateson, il se produit quand il y a « résolution des contraires au niveau 2 » et il relie même potentiellement l'apprentissage 3 à « la révélation intérieure ou l'illumination ». « Nous avons ainsi découvert quelque chose comme le samsara, comme la maya, l'illusion dans laquelle nous vivons tous. » (Winkin, 1981, p. 288).

Homéostasie et évolution représentent donc, dans un rapport dialectique, les deux forces fondamentales régissant les systèmes humains, la première, constituant une force de rappel identitaire, assurant la stabilité du système, la seconde, représentant la capacité de changer, indispensable pour survivre durablement. Cette « confrontation » des deux forces s'illustre bien, par exemple, dans le rapport qu'une nation entretient au sujet de l'immigration avec le double besoin d'intégrité identitaire et de revitalisation du système. Les deux concepts, conservation-régulation et évolution-changement n'ont donc rien d'incompatible et leur « confrontation » peut répondre, comme on l'a vu plus haut avec le mathématicien Thom, à une structure sous-jacente. A propos de la fameuse équation de Mandelbrot modélisant des phénomènes de la nature en tant qu'objets fractals, Braden parle ainsi de « la danse infinie entre l'équilibre et le chaos » (2008, p. 48) et il suggère, pour sa part, que « ce que nous considérons l'équilibre est en fait le déclencheur qui invite au changement plutôt qu'un objectif à atteindre » (2008, p. 49). Quoi qu'il en soit, et comme le disait Watzlawick : « Le changement humain est un phénomène omniprésent, mais nous ne savons rien sur sa genèse. Comment le système parvient-il à sortir de son embarras, à l'instar du baron von Münchhausen, en se tirant par ses propres cheveux ? Cela arrive tout le temps, mais comment cela arrive-t-il ? Nous n'en savons pas grand chose. » (Winkin, 1981, p. 331).

Le changement de niveau 2 étant cependant l'un des objectifs de la thérapie ou du coaching, nous allons maintenant poser les bases de la conduite du changement dans l'approche systémique. Dans cette nouvelle partie, nous en exposerons les principes fondamentaux, ce qui nous conduira ensuite à étudier spécifiquement le recadrage, identifié comme levier majeur du changement.

2 - Conduite du changement dans l'approche systémique

2.1 - Principes fondamentaux

2.1.1 - Principe de totalité et communication circulaire

L'approche systémique, on l'a vu, a émergé peu à peu dans les années 1950 aux Etats Unis sous l'influence, notamment, de la théorie générale des systèmes (Ludwig von Bertalanffy) qui soutient que la totalité du groupe agissant en interaction est plus importante que la somme des parties indépendantes, et sous celle de la cybernétique (Norbert Wiener) qui s'intéresse à l'autorégulation des systèmes par des processus de traitement et recyclage de l'information. Avec l'apport complémentaire de la théorie de l'information et de la communication (en particulier les travaux de Bateson et Watzlawick), elle a introduit une nouvelle logique dans le champ des sciences humaines et sociales, avec des applications directes dans le domaine de la thérapie : « l'épistémologie systémique a introduit un nouveau paradigme, dépassant la monade artificiellement isolée de l'individu pour analyser ses interactions dans le système plus large où il évolue et où il a une action en retour. » (Angel, Amar, 2005, p. 51). Postulant que tout comportement a une valeur communicative, le modèle systémique est fondamentalement centré sur les interactions des éléments plutôt que sur les éléments isolés, ce qui modifie la logique classique analytique qui conduit à isoler un phénomène pour mieux l'étudier. A l'inverse, la systémique s'attache à la lecture des interactions et connexions multiples entre membres d'un système. Face à autrui, « l'enjeu n'est donc plus moi ou l'autre, mais l'interaction entre le moi et l'autre qui construit le « nous » et qui constitue la qualité émergente de la relation. » (Kourilsky, 2008, p. 85). Notion directement corollaire du principe de totalité, la qualité émergente est une propriété générée par l'interaction entre les parties et que ne possédaient pas les parties séparées. Cette notion met l'accent sur le développement d'interactions circulaires efficaces entre les différentes parties d'un système et elle ainsi est porteuse de nombreuses applications, comme la cohésion d'équipe, le management et, bien sûr, la thérapie. Aux explications prônant la linéarité et la sommativité se substitue ainsi une vision circulaire interactive qui rend mieux compte de la complexité des relations inter-personnelles. Les théoriciens de l'Ecole de Palo Alto, notamment Yves Winkin, décrivent la communication comme un processus auquel chaque individu participe sans en être ni l'origine ni l'aboutissement, une sorte « d'orchestre où tous les musiciens improviseraient en s'accordant sur les autres sans qu'il y ait ni chef ni partition. » (Winkin, 1981, p. 8). La communication étant fondamentalement le véhicule des transactions dans le système inter-relationnel, cette nouvelle théorie de la communication emmenée par Gregory Bateson, Don Jackson ou Paul

Watzlawick va initier le mouvement des thérapies familiales (fondation du Mental Research Institute en 1959) et, plus tard, celui des thérapies brèves, que l'on peut rapprocher assez sensiblement du coaching. Dans le contexte familial, c'est la famille, en tant que système structuré, qui devient l'objet principal d'étude et non l'un ou l'autre des membres isolés. Dans cette vision, ce sont « des interactions familiales pathogènes qui font émerger des symptômes chez un des membres du système, qui est seulement le représentant « sacrifié » d'une dysfonctionnalité globale mais qui, par son trouble, permet au système de maintenir son équilibre ou homéostasie. » (Anger et Amar, 2006, p. 51). Le symptôme offre une voie privilégiée de compréhension, non pas seulement sur le fonctionnement de l'individu mais, tout autant sur le fonctionnement du système. Il peut être lu en tant que fonction du système, on parlera alors de la « fonction du symptôme », ce qui était souvent le cas au début du mouvement des thérapies familiales, mais également on peut l'étudier en tant que « signal d'une perturbation d'une ou plusieurs des fonctions nécessaires à la survie de la famille. » (Ausloos, 2008, p. 133). Croisant cette vision systémique avec les théories centrées sur l'individu, le même auteur le définit alors comme « le résultat d'une incompatibilité entre les finalités de l'individu et les finalités familiales au moment de l'émergence du symptôme. » (Ausloos, 2008, p. 134) et il insiste sur le fait que le système qui a contribué à l'émergence du symptôme est en mesure de pouvoir contribuer à sa disparition : « un système ne peut se poser de problème tel qu'il ne soit capable de le résoudre. » (Ausloos, 2008, p. 138). Le symptôme est clairement vu comme une opportunité de changement, ce dont rend bien compte le titre de son livre *La compétence des familles* (2008) - le terme de compétences ayant été emprunté au célèbre pédiatre Brazelton qui a tant fait pour la connaissance, et la reconnaissance, des nouveaux-nés.

Les concepts de totalité, de causalité circulaire, de boucles interactives vont offrir un modèle pour les comportements humains et l'approche systémique de la thérapie ne se limitera pas aux seules thérapies familiales, mais s'étendra naturellement à la thérapie personnelle puisque tout individu est placé, de fait, dans des contextes interactionnels. Là encore, « ce sont moins les individus qui sont perturbés que les modes d'interactions à l'intérieur des contextes où ils sont placés qui les perturbent en leur rendant impossible d'y faire face de façon satisfaisante. » (Kourilsky, 2008, p. 92). Même si la problématique d'un client est souvent restituée par celui-ci sur un mode autocentré, cloisonné dans une causalité linéaire simple, le coach cherchera à « s'écarter de cette logique pour la replacer dans une vision plus globale, interactionnelle, pour percevoir les tenants et aboutissants et proposer des manières plus fécondes d'appréhender la situation. » (Angel, Amar, 2006, p. 52). Birdwhistell insistait également sur cette notion de contexte qui n'est « pas la simple juxtaposition d'unités de communication qui, placées dans un environnement particulier, dégageraient

certaines significations et un nouveau niveau de structure mais, bel et bien, un comportement qui facilite l'organisation du nouveau niveau ». (Winkin, 1981, p. 294). Le contexte renvoie donc aux conditions du système et, s'agissant de faits sociaux, ceux-ci se réfèrent toujours systématiquement les uns aux autres. En somme, l'unité d'analyse n'est pas la personne : « Ni dans la manière dont je comprends la société et son histoire, ni dans la manière dont je comprends la biologie et les continuités de l'évolution (qui est toujours une évolution sociale, en raison de la nécessité de dépendance des membres d'une espèce pour sa continuité), il ne peut y avoir de membres individuels. » (Winkin, 1981, p. 295).

Par extension, on peut également voir les aspects intra-psychiques comme représentant un système en tant que tel, ce qui pourrait notamment être vu comme une déclinaison de l'isomorphisme de la communication décrit par Watzlawick (Winkin, 1981, p. 329) : « les principes de la communication et donc les troubles de la communication, sont isomorphes dans les systèmes les plus divers. ». De fait, dans le prolongement des travaux de recherche de l'école de Palo Alto, Bandler et Grinder (1982) ont formalisé ce postulat que tout individu est composé de « parties » et que les difficultés rencontrées par une personne résultent de la contradiction entre les différentes parties constituant la dite personne. Ce qui, on le verra plus loin, s'inscrit dans leur approche spécifique du recadrage.

2.1.2 - Une approche en rupture avec l'approche analytique

Les apports de la théorie systémique au changement, présentés plus haut, s'inscrivent comme une rupture fondamentale par rapport au déterminisme et l'approche analytique qui lui était associée. Dans cette optique « traditionnelle » de la thérapie, le prémisses consiste en effet à considérer que, pour résoudre un problème, il faut d'abord en rechercher les causes. La vision systémique, on l'a vu ci-dessus, remet en cause le principe même de la causalité linéaire et, étudiant l'évolution des systèmes, lui oppose notamment le principe « d'équifinalité » selon lequel a) deux systèmes ayant des conditions initiales semblables peuvent évoluer vers un état final différent b) deux systèmes ayant des conditions initiales différentes peuvent évoluer vers un état final semblable. Ainsi, les interventions pratiquées en thérapie brève au sein du Mental Research Institute de Palo Alto (avec notamment la création du « Brief Therapy Center » en 1967) inversent en premier lieu cette prémisses selon laquelle la prise de conscience serait la condition préalable sans laquelle aucune amélioration, aucune modification du comportement ne pourrait s'opérer : Pour Watzlawick, « Il ne s'agit pas de nier l'importance du passé, mais de mettre en question la supposition traditionnelle selon laquelle il serait impossible de trouver des solutions à un problème sans d'abord en connaître les causes ». (Kourilsky, 2008, p. 57). Cela relevait pour les praticiens

de Palo Alto d'une supposition théorique, certes dans la nature de l'approche psychiatrique classique où il y a un modèle théorique de l'esprit humain, mais « pas dans la nature de l'esprit humain lui même ». Il faut dire que Bateson était, entre autres, anthropologue et il observait les phénomènes de comportement dit psychopathologique à la manière d'un anthropologue observant le fonctionnement d'une culture étrangère, sans idées préconçues sur le pourquoi des comportements, sans a priori sur ce qui se passe à l'intérieur de l'esprit. Dans ce sens, selon Watzlawick, les deux conceptions se trouvent en totale discontinuité car « la vision orthodoxe considère l'esprit comme l'unité dernière de son étude, tandis que l'approche introduite par Bateson tient compte de ce qui se passe entre les sujets et comment cela influence le comportement. Et, de plus, comment le comportement d'une personne peut être uniquement compris en fonction du comportement des autres personnes qui l'entourent et qui ont de l'importance pour elle, de leurs réactions, et du contexte dans lequel tout cela se place. » (Winkin, 1981, p. 320).

2.1.3 - Une contextualisation « dépathologisante »

En considérant que l'individu est inséparable du contexte dans lequel il évolue, que tout dysfonctionnement relève d'une pathologie de la communication, la vision systémique a bousculé l'approche traditionnelle de la psychiatrie qui se centrait fondamentalement sur l'individu isolé. Jusque là, « c'est l'individu seul qui était regardé, écouté, étudié, analysé, aidé ; s'il souffrait, c'est que quelque chose en lui fonctionnait mal ; s'il guérissait, c'est que en lui un changement s'était produit. » (Marc, Picard, 2004, p. 120). En remettant en cause ce « mythe de l'individu isolé », l'approche systémique questionne également fortement le « mythe de la normalité ». Sachant qu'on appelle « normal » tout ce qui nous est familier et « folie » tout ce qu'on ne comprend pas, tout ce qui est hors de notre expérience habituelle et qui nous fait peur, ces concepts sont, de fait, entièrement relatifs comme le soulignait Don Jackson : « La mesure dans laquelle une personne paraît folle dépend de notre propre cadre de référence ainsi que des limites de notre expérience. » (Marc, Picard, 2004, p. 119). En tant que psychiatre et bien que de formation psychanalytique, il concevait la schizophrénie « non comme l'aboutissement d'un organisme malade, mais comme la résultante d'une série d'interactions pathogènes dans laquelle un individu est pris ». Dans cet esprit, il ne pouvait que rejoindre les préoccupations de Bateson qui voyait dans les phénomènes de communication la clef et l'explication de tous les comportements humains. C'est ainsi qu'ils publieront en 1956 leur célèbre théorie de la « double contrainte » et que Jackson fondera deux ans plus tard le Mental Research Institute avec pour objectif d'appliquer les découvertes sur la communication au domaine de la psychothérapie. En « contextualisant » ainsi l'individu et ses comportements, la systémique sort de la logique classique où les

individus sont classés selon leur degré de pathologie dans des catégories qui, aussi subtiles soient-elles, n'en restent pas moins, pour les systémiciens, dépourvues de fondements méthodologiques crédibles. Au final, les patients ne sont plus que des êtres qui « souffrent de leur image du monde, d'une contradiction non résolue entre le monde tel qu'il apparaît et le monde tel qu'il devrait être, d'après l'image qu'ils s'en sont faite. Il ne leur reste alors qu'une alternative : soit intervenir directement sur le cours des événements et faire en sorte que le monde s'approche de l'image qu'ils en ont, soit, quand le monde ne peut être changé, faire concorder leur image avec les faits concrets. » (Watzlawick, 1980, p. 47). C'est cette seconde éventualité qui est le but de la thérapie. Dans cette nouvelle optique, « l'intérêt du chercheur ou du praticien se déplace de l'individu au système d'interaction synchronique dans lequel il baigne, ce système étant à la fois différent et supérieur à la somme des parties qui le composent. » (Marc, Picard, 2004, p. 121). La « cause » ou raison pour laquelle quelqu'un accomplit tel ou tel acte étant ainsi déplacée de l'intrapsychique au contexte, la méthode consistera à observer et décrire ces systèmes, à repérer les modèles d'interaction qui les gèrent, les spécifient et justifient leur existence et leur maintien. La focalisation sur l'ici et maintenant permet de se centrer sur l'observable des relations, sur la façon dont les comportements se stimulent et se renforcent. On se centre, en quelque sorte, sur la « causalité contemporaine », plutôt que sur le passé à qui on attribuerait les causes ou origines du comportement actuel. Il ne s'agit pas de nier l'influence du passé, mais de voir en quoi il est agissant, aujourd'hui, dans les relations présentes. L'objet d'étude prédominant devient le comportement, puisque Jackson le considère comme « l'agent causal continu dans le maintien d'un système donné. » On pourra, ensuite, élaborer des méthodes de soin qui pourront agir sur les systèmes et non plus les individus. Les nombreux travaux sur la schizophrénie qu'ont mis en oeuvre Bateson, en tant que théoricien, et Jackson, en tant que praticien, ont bien mis en évidence que cette « maladie de la communication » n'est pas seulement une réponse à un système familial pathogène, mais qu'on peut considérer que c'est la dynamique de la famille elle-même qui est la schizophrénie. De fait, les interventions portent, tout autant, sur les membres se considérant comme sains que sur le « patient désigné » par la famille qui est vu comme sain par le praticien, dans la mesure où c'est seulement lorsqu'il est abstrait de son contexte familial que le comportement du schizophrène apparaît comme insensé ; replacées dans leur contexte interactionnel, ses actions ont un sens. Comme le disait Bateson (1978, p. 56) : « on n'apprend jamais rien au hasard, mais pour se conformer à son milieu ou s'en démarquer. ».

2.1.4 - Une exploitation nouvelle de l'inconscient

Tous les théoriciens et praticiens de l'Ecole de Palo Alto, en particulier Paul Watzlawick ont été beaucoup influencés par la lecture ericksonnienne de l'inconscient. Thérapeute hors norme ayant développé intuitivement des outils de communication hypnotique, Erickson a bousculé l'opposition entre conscient et inconscient qu'avait instituée Freud. Selon Freud, « c'est par le mécanisme du refoulement que le conscient règle sa lutte avec l'inconscient, rejetant dans ce dernier tout ce qui se passe d'insupportable et d'inacceptable. » (Kourilsky, 2008, p. 94). Ainsi la psychanalyse devint-elle la démarche visant à extraire ces refoulements de l'inconscient - ce qui nécessite une lutte d'avec soi-même - afin, qu'à terme, le conscient puisse s'en trouver libéré. Erickson, quant à lui, a défini l'inconscient de manière minimale et modeste : « l'inconscient correspond à ce que nous savons, mais qui n'est pas directement conscient pour nous ». (Kourilsky, 2008, p. 95). En ce sens, pour Erickson, l'inconscient est tout sauf un adversaire mais, bien au contraire, notre guide le plus précieux, « une force vitale positive, alliée de l'individu et dépositaire des ressources et des expériences que celle-ci a accumulées toute sa vie. ». (Haley, 2007, p. 10). Même si, à l'instar de Freud, l'inconscient est vu comme régissant l'essentiel de nos conduites et processus, cette vision de l'inconscient modifie profondément l'esprit de la thérapie qui sera alors en charge de stimuler cet inconscient par des moyens appropriés. Ces nouveaux moyens, lesquels correspondent notamment à un mode de communication beaucoup plus indirect de la part du thérapeute, appellent aussi un regard différent porté sur le patient, puisqu'il s'agit de lui apprendre à accéder aux ressources qu'il possède en lui même. Dès lors, le praticien s'adresse à l'inconscient du patient pour mobiliser le « thérapeute », le « spécialiste du changement » que ce patient recèle naturellement. Cette approche rejoint celle de Socrate dont le but, dit-on, était d'éveiller et « d'accoucher les âmes du savoir préformé qu'elles portent en elles ». Pour Erickson, le fait qu'une personne soit aux prises avec des problèmes qu'elle ne peut surmonter signifie qu'elle a perdu le contact avec ses ressources, que la coopération avec son inconscient s'effectue mal car elle ne sait plus le mobiliser. L'accès à ses ressources permettra à la personne la résolution du problème par elle-même, sachant que beaucoup des ressources utiles à la situation présente seront à extraire de ses difficultés et souffrances passées. Comme le dit Braden : « en chacun de nous existe le pouvoir de transmuter notre souffrance en sa forme guérie qui est la sagesse, peu importe d'où elle provient. » (2008, p. 83).

Fort éloignée de la vision freudienne de la lutte entre conscient et inconscient, cette recherche de la coopération entre eux s'appuie également sur les récentes données neurologiques identifiant les fonctionnements différents et complémentaires des deux hémisphères cérébraux. Dans une perspective de changement, les théoriciens de Palo Alto se sont donc intéressés à ces aspects, ne serait-ce que pour formaliser la pratique très

intuitive de Erickson. Compte tenu que chaque « cerveau » a son propre domaine de compétence, « il s'ensuit que pour qu'un signal ou une communication puisse être reçu ou traité, il faut que toute tentative de stimulation de l'un des hémisphères soit effectuée dans le « langage spécifique » de cet hémisphère. » (Watzlawick, 1980, p. 40). L'idée « d'utiliser le langage du patient » est en quelque sorte déclinée en fonction des hémisphères. Globalement, on considère que l'hémisphère gauche, hémisphère dominant chez l'homme contemporain, a pour fonction principale « de traduire toute perception en représentations logiques, sémantiques et phonétiques de la réalité et de communiquer avec l'extérieur sur la base de ce codage logico-analytique du monde environnant. » (Watzlawick, 1980, p. 30). C'est à ce titre qu'il est appelé souvent hémisphère « verbal ». L'hémisphère droit, quant à lui, peut percevoir une gestalt sous tous ses aspects et peut également reconstituer une totalité à partir d'un de ses éléments. Réagissant d'une manière qu'on pourrait qualifier « d'intemporelle », les associations ne s'y forment pas de façon linéaire, c'est le siège de l'intuition, ses raisonnements se fondent sur des associations et ont tendance à déboucher sur des conclusions illogiques. Son langage est archaïque et son arithmétique primitive, mais il est capable de percevoir les quantités de manière précise et rapide. Ayant une image du monde immédiate, globale et cohérente, il perçoit mieux que l'hémisphère gauche des structures spatiales complexes. L'image et l'analogie y sont des fonctions dominantes et c'est lui qui maîtrise la mémoire des événements, ainsi que les sentiments et les sensations qui les accompagnent. On le voit, les deux hémisphères ont donc chacun leurs compétences et leurs fonctions spécifiques et ils agissent en toute complémentarité en situation normale – c'est à dire lorsqu'ils ont la possibilité de communiquer. A l'inverse, « dans les situations critiques, en particulier dans un contexte de communications incohérentes ou contradictoires aboutissant à créer une impasse, les deux hémisphères peuvent se mettre à fonctionner séparément et apporter, chacun selon sa spécificité, des réponses contradictoires à la situation. » (Marc, Picard, 2004, p. 105). Dans cette sorte de combat pour le pouvoir, les deux hémisphères risquent d'en arriver à se paralyser mutuellement. Pour Erickson, les blocages de la personne sont liés au fait qu'il n'y a plus de fonctionnement harmonieux entre les deux instances. C'est, dit-il de manière métaphorique, « le conscient qui a pris à un moment donné les pleins pouvoirs et ne sait plus lâcher prise. Il y a comme une panne dans la régulation démocratique de leur fonctionnement : elle se manifeste par le fait que l'individu, privé de l'énergie et de la créativité du cerveau droit, se retrouve coincé par l'excès d'orthodoxie qu'engendrent la rigidité et la rationalité du cerveau gauche. » (Kourilsky, 2008, p. 184). Or, c'est le langage du cerveau droit qui sert à synthétiser, à imaginer, à effectuer des associations et des créations nouvelles de la réalité. Watzlawick a ainsi nommé « langage du changement » tout langage qui s'adresse de manière privilégiée au cerveau droit. C'est ainsi que, dans la foulée du très intuitif Erickson, les praticiens du MRI puis du

Brief Therapy Center ont privilégié l'utilisation du langage de l'hémisphère droit (langage dit « langage analogique » par Bateson en différenciation du « langage digital » du cerveau gauche) en utilisant les figures de style qui lui sont familières comme les condensations, le langage figuratif (métaphore), l'emploi des parties pour désigner le tout (métonymie), les aphorismes, les ambiguïtés, les calembours et les sous-entendus. Le principe fondamental en est le suivant : « puisque le patient utilise spontanément le langage de l'hémisphère droit pour nous communiquer son « image du monde », utilisons délibérément le même langage pour faire le chemin en sens inverse et atteindre son image du monde pour la changer. » (Marc, Picard, 2004, p. 107). On retrouve ici la vision constructiviste de la réalité et les fondements qui font du recadrage l'outil majeur du changement dans l'approche systémique. Ainsi, nous allons maintenant nous centrer sur cette question du recadrage qui constitue le thème central de ce mémoire. Pour introduire cette partie plus « opérationnelle », nous planterons le décor de la thérapie brève initiée par l'école de Palo Alto.

2.2 - Le recadrage, levier majeur du changement

2.2.1 - Démarche et influence de la thérapie brève

Comme nous l'avons vu précédemment de l'Ecole de Palo Alto, sa façon de concevoir la communication ou les relations familiales, sa vision du normal et du pathologique, sa conception du changement, etc. ont généré une stratégie thérapeutique fortement novatrice par rapport aux démarches classiques. Du reste, ce caractère innovant a continué de générer de nouvelles approches après le départ des fondateurs et de multiples courants ont ainsi pu se développer par la suite, se reconnaissant issus de la source fondatrice mais y ajoutant leurs spécificités et approfondissements. On distinguera notamment, parmi les grands courants, l'approche stratégique issue des recherches et pratiques de Jay Haley, l'approche constructiviste surtout élaborée et développée par Paul Watzlawick, l'approche structurale fortement associée aux travaux de Salvador Minuchin, l'approche expérientielle dans laquelle on retrouvera notamment Virginia Satir, co-fondatrice avec Jackson du MRI, ainsi que la programmation neuro-linguistique développée par John Grinder et Richard Bandler qui s'attachera à modéliser et opérationnaliser certaines pratiques, notamment le recadrage comme nous allons le voir.

L'école de Palo Alto s'est beaucoup focalisée, comme on l'a vu, sur la thérapie familiale, mais l'équipe du MRI n'a jamais exclu pour autant la thérapie individuelle qui a bénéficié directement de l'expérience de la thérapie familiale par la compréhension des processus de communication et processus thérapeutiques que celle-ci a engendrée. Cette séparation n'a

d'ailleurs pour eux pas de réalité puisque les concepts sont les mêmes. Comme le disait Haley (1979, p. 35), « les anciennes dichotomies entre thérapie « individuelle » et thérapie « familiale » perdent tout intérêt. S'occuper d'un seul individu n'est qu'une façon parmi d'autres d'intervenir dans une famille. ». Autrement dit : « quel que soit le type de thérapie qu'on entreprend, en tant que thérapeute, on agit toujours au niveau du contexte relationnel dans lequel est pris l'individu. » (Marc, Picard, 2004, p. 138). C'est ainsi qu'après avoir déjà gagné une énorme notoriété par ses travaux en thérapie familiale, le MRI a donné naissance en 1967 au Brief Therapy Center emmené par Watzlawick, Weakland, Bodin et Fisch ; l'objectif central restant celui de la recherche avec application des techniques de Jackson et d'Erickson à la thérapie (familiale ou individuelle). On en exposera ici la démarche générale car l'orientation brève qui y prévaut, associée à la « résolution d'un problème circonscrit » représente un référent important pour le coaching d'aujourd'hui, même si, en l'espèce, le coaching s'adresse clairement à des clients non « pathologiques » (cette notion de pathologie étant toutefois relativisée par l'école de Palo Alto, comme on l'a vu plus haut).

L'élaboration des thérapies brèves par les chercheurs de Palo Alto repose ainsi sur deux hypothèses fondamentales qui s'avèrent très imbriquées. La première est la suivante : « quelles que soient leurs origines de base et leur étiologie [...], les types de problèmes que l'on présente aux psychothérapeutes ne persistent que si ces problèmes sont maintenus par le comportement actuel, continu, du patient et de ceux avec qui il est en interaction. En conséquence, si ce type de comportement qui maintient le problème est changé ou éliminé de façon adéquate, le problème sera résolu ou disparaîtra, quelle que soit sa nature, son origine ou sa durée. » (Weakland & Watzlawick, 1981, p. 361). La seconde est que « l'action thérapeutique doit se déplacer du problème (auquel on ne s'attaque pas directement) à la structure qui l'a engendré, qui l'alimente et le perpétue. ». On ne cherche donc pas à faire disparaître le problème, on tente de modifier le contexte interactionnel qui le rend nécessaire afin qu'il s'élimine de lui même (cet aspect distingue radicalement la démarche de Palo Alto des thérapies comportementales).

Les thérapeutes du Brief Therapy Center ont ainsi mis en place un cadre spécifique répondant à leurs objectifs et qui se concrétise dans une démarche en quatre étapes, indispensables et chronologiques, décrites par Watzlawick, Weakland et Fisch dans leur ouvrage *Changements, paradoxes et psychothérapie*. (1975). En premier lieu, il s'agit de définir clairement le problème en termes concrets, à savoir en faire un objet bien circonscrit, bien réel, bien « palpable ». En second lieu, il s'agit de procéder à l'examen des solutions déjà essayées. Cette étape est clé pour « identifier les « mauvaises solutions », celles déjà tentées et ayant abouti à une persistance du problème, prévoir les changements qui ne

doivent pas être recherchés et discerner le point du système où le changement a des chances de se produire. » (Marc, Picard, 2004, p. 142). On se souvient de l'importance de l'idée résumée dans « le problème, c'est la solution », en référence aux changements de niveau 1. Troisième point : définition claire et concrète du changement auquel on veut aboutir, en termes de comportement, étape jugée indispensable pour inciter le patient à atteindre son objectif, être actif dans le processus thérapeutique, lequel sera par là même mesurable dans sa réussite ou sa non-réussite. Weakland aimait à formuler la question ainsi : « quel changement minimal dans le comportement vous indiquerait qu'un pas en avant a été fait vers la résolution de votre problème ? ». Quatrième étape : formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer ce changement. C'est à partir de là que commence à s'effectuer le processus de changement proprement dit avec le déploiement des techniques propres aux thérapeutes du Brief Therapy Center. Compte tenu de leurs influences et des principes fondateurs exposés plus haut, le paradoxe y jouera un très grand rôle et deux principes y seront constants : « la cible du changement n'est autre que la tentative de solution » et « la technique arrêtée doit être traduite dans le « langage » propre du sujet [...] d'une manière qui doit être claire pour l'hémisphère droit du patient qui a élaboré sa propre « image du monde ». » (Marc, Picard, 2004, p. 144).

L'approche employée dans la thérapie brève de Palo Alto, la focalisation sur le quoi et le comment, le rôle d'influence du thérapeute vis-à-vis du patient sont indiscutablement des sources d'inspiration et de modélisation pour le coaching comme le disent Angel et Amar : « les objectifs et la méthodologie des thérapies brèves présentent beaucoup de similitudes avec ceux du coaching. » (2005, p. 57).

Par ailleurs, dans l'approche de Palo Alto, le recadrage a été théorisé et pratiqué comme le véritable pivot du changement, au point de faire partie de la définition même de la thérapie : « Quelle que soit son application (familiale ou individuelle), la thérapie est un processus univoque dans le sens de conceptualisation et de recadrage d'un problème dans son contexte. » (Marc, Picard, 2004, p. 142). Pour le coaching, les fondements théoriques et l'expérience accumulée par Palo Alto sont donc des plus utiles car, comme le considère Devillard, « le recadrage est un excellent outil de la démarche de coaching car il permet une solution rapide à une situation nouée, sans toucher à la structure psychique ou aux affects. » (Devillard, 2005, p. 64).

2.2.2 - Le recadrage, fruit du constructivisme

Le concept de recadrage trouve sa genèse dans le courant constructiviste qui est l'une des fondations de l'approche systémique. Nous en avons introduit plus haut les fondements et leur influence sur le coaching (partie Fondements théoriques et conceptuels du coaching). Au cœur des différentes familles constructivistes, aussi disparates soient-elles entre les courants mathématique, philosophique ou sociologique, se trouve l'idée commune que « les choses ne sont pas ce qu'elles semblent être » (Hacking, 2001, p. 74). Théorie de l'apprentissage, le constructivisme considère qu'aucune réalité appréhendée par un sujet n'est une réalité objective en soi, mais qu'il s'agit fondamentalement d'une « construction subjective et interprétative à partir de représentations que les acteurs se forgent. » (Angel, Amar, 2005, p. 37). Interagissant constamment avec son milieu, comme le soulignait Piaget, le sujet construit ainsi, à partir de ses perceptions et interprétations, une carte du monde et un guide pour l'action déterminant ses décisions et comportements. Ainsi, dans le « constructivisme radical » qui prolonge les travaux de Piaget en bénéficiant notamment des apports de la cybernétique et de la systémique, on postule la distinction entre le *réel* ou « réalité de premier ordre » et la *réalité* ou « réalité de second ordre ». Aussi « réel » soit-il, le réel reste inaccessible : chaque individu construit le monde, alors qu'il pense le percevoir et ce qu'il appelle communément réalité est en fait une interprétation, construite par et à travers la communication. En retour, ce sont ces interprétations qui orientent ses réactions. Pour Watzlawick, le patient est ainsi enfermé dans sa propre construction, « son propre monde » et la thérapie va précisément consister à changer cette construction afin d'ouvrir vers de nouvelles possibilités d'action : le changement procèdera ainsi « d'une ré-interprétation des données envisagées comme problématiques et non d'une explication de ces mêmes données. » (Kourilsky, 2008, p. 21). Voyant la situation différemment, l'individu se comportera alors différemment. On ne s'inscrit pas ici dans une intention de « vérité » de la réalité perçue, car cette notion même de vérité n'a pas de sens, étant fondamentalement relative. Comme le disait Gandhi dans ses *Lettres à l'âshram* (1930) : « Chacun a raison de son propre point de vue, mais il n'est pas impossible que tout le monde ait tort. ». Sans prétendre donc à une quelconque objectivité de point de vue, le but de la thérapie ou du « coaching constructiviste » (Lenhardt, 2008, p. 69) sera le remplacement d'une construction du monde douloureuse et pathogène par une autre construction, plus saine parce que plus viable pour le patient ou le coaché. Les problèmes n'étant pas donnés, mais construits par nous, « c'est dans l'observation et l'écoute de la construction de la réalité du patient que nous discernons où résident à la fois son problème et la solution de celui-ci. (Kourilsky, 2008, p. 4).

C'est dans ce contexte constructiviste que le recadrage a ainsi été conceptualisé par l'école de Palo Alto comme l'outil majeur du changement et nous allons en spécifier les définitions et modalités dans la partie qui suit. Dans la continuité de Palo Alto, nous apporterons un

éclairage spécifique sur les apports de Grinder et Bandler, les fondateurs de la PNL (programmation neuro-linguistique), qui ont développé une méthodologie spécifique de recadrage prenant notamment appui sur les niveaux logiques de Bateson.

2.2.3 - Le recadrage selon l'école de Palo Alto

2.2.3.1 Définition

Dans l'esprit de la pensée constructiviste dont elles représentent des applications, les méthodes développées au Mental Research Institute de Palo Alto sont fondées sur des interventions directes dans la réalité de deuxième ordre. La réalité de premier ordre – les faits, expériences et comportements – étant inchangeables, le changement humain va s'opérer avant tout par une modification cognitive des représentations que l'individu s'est forgé à partir de la situation : « L'observateur ne peut agir que sur cette réalité de deuxième ordre. » (Le Moigne, 1990, p. 27). Constituée des hypothèses, déductions, interprétations, conclusions, significations attribuées aux faits, c'est donc cette réalité de second ordre - construction totalement subjective – qui pourra être modifiée, élargie ou complétée « lorsque celle-ci porte préjudice aux patients et ne leur permet pas de se diriger de manière satisfaisante vers l'obtention de leurs buts. » (Kourilsky, 2008, p. 4). Les données de la situation resteront les mêmes, mais elles vont être réorganisées pour faciliter la résolution du problème posé. Ce qui est visé n'est pas la « vérité », mais bien l'efficacité pour l'action. Il s'agit finalement « d'assumer la responsabilité de notre construction subjective de la réalité » (Kourilsky, 2008, p. 8), puisque c'est elle qui représente l'espace de liberté de l'être humain. Nos processus cognitifs influençant grandement nos perceptions, nos émotions et nos comportements, comme l'avait mis en lumière Bateson avec le « système de croyance-perception autovalidant », ils font « directement partie de ces matériaux susceptibles de construire nos problèmes » (Kourilsky, 2008, p. 8). Dès lors, les processus mentaux, comme ceux identifiés par Beck à propos notamment des personnes en dépression - inférence arbitraire, surgénéralisation, surculpabilisation, etc. - (Pichat, 2009, cours DESU Paris 8), devront faire l'objet d'une observation très vigilante pour modifier in fine la construction mentale du problème posé, c'est à dire pour le « recadrer ». Selon Paul Watzlawick (1975, p. 116), recadrer signifie ainsi : « modifier le point de vue perceptuel, conceptuel et/ou émotionnel à travers lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux « faits » concrets de la situation et qui va en changer toute la signification ». Ainsi, le recadrage tend à transformer, dans le sens de l'ouverture, la rapport à une situation et la signification qu'elle revêt. Ce dernier point est essentiel car « il déplace le problème de son cadre symptomatique pour le situer dans un

autre cadre qui lui fait perdre son caractère de « mal immuable » et le remplace (si possible) par une vision plus neutre ou même positive. » (Marc, Picard, 2004, p. 97).

2.2.3.2 Typologie de recadrage

Le recadrage peut s'effectuer à différents niveaux de construction de la réalité et ce sera toujours le matériel apporté par le client lui-même qui permettra au coach de construire le recadrage et d'en proposer un qui soit efficace. Selon le niveau logique sur lequel le problème s'est construit, « le recadrage pourra viser le contexte perceptuel (recadrage de point de vue), le contexte conceptuel (recadrage de sens ou de niveau logique), ou le contexte relationnel (recadrage de comportement). » (Kourilsky, 2008, p. 28).

Le recadrage de point de vue vise à modifier l'angle de perception du coaché, il l'invite « à sortir du principe selon lequel seule sa vision du monde est valable. » (Cannio, Launer, 2008, p. 49). Le recadrage décentre l'individu de lui-même et lui ouvre de nouvelles possibilités de perceptions de la réalité en favorisant une sorte de dissociation, voire même de méta-position. Le coach favorisera une prise de recul de la situation dans laquelle le coaché pourra s'observer lui-même, s'ouvrir au point de vue de l'autre (notamment dans les situations conflictuelles), voire porter un regard « méta » sur le processus relationnel dans laquelle il interagit. En changeant son image de la situation, il pourra modifier son rapport à la situation, tant en matière d'émotions que de comportements : « c'est justement parce qu'une image unique suppose une solution unique que nous nous acharnons à faire « toujours plus de la même chose » au lieu de faire « autre chose ». » (Marc, Picard, 2004, p. 98).

Le recadrage de sens part des mêmes faits perçus mais en propose d'autres interprétations : « il a pour but de donner un sens nouveau à une situation, voire d'attribuer une autre signification à un mot. » (Kourilsky, 2008, p. 30). Dans le contexte inter-relationnel où chacun agit, ce sont le plus souvent les significations, suppositions et interprétations que nous faisons des comportements des autres qui influencent les nôtres, beaucoup plus que leurs comportements eux-mêmes. A cet égard, la découverte de la fonction utile ou même de l'intention positive que révèle le comportement d'autrui est souvent d'un apport très fécond à la reconstruction de la situation. On se souvient également que les mots ne sont que des étiquettes dont la signification est fondamentalement dépendante du cadre de référence de chacun et il sera, à cet égard, des plus utiles « d'introduire une autre signification de façon à ouvrir le champ de conscience du coaché. » (Cannio, Launer, 2008, p. 49).

Le recadrage de comportement, quant à lui, s'appuie sur le fait que l'explication, seule et d'ailleurs toujours hypothétique n'est pas une condition suffisante pour changer : « dans les techniques visant le changement 2, on ne s'occupe que de l'ici et maintenant, des effets et non des causes. » (Marc, Picard, 2004, p. 101). Dans le mode de pensée systémique, on postule que « d'une part, tout comportement est cohérent avec la vision du monde de la personne qui le produit ; d'autre part, ce comportement doit être considéré comme une réponse adaptative au contexte où il se produit et enfin, tout comportement recèle une intention positive ou remplit une fonction utile qui doit être mise en lumière et préservée afin de produire le changement souhaité. » (Kourilsky, 2008, p. 30). La révélation de cette fonction utile, appliquée au coaché ou aux personnes tiers de son système relationnel, engendre une métaposition qui dissocie la personne de son émotion négative et de sa vision initiale de la situation, modifie sa réceptivité et sa créativité pour de nouvelles possibilités d'action répondant à l'objectif posé. Selon Cannio et Launer (2008, p. 49), « recadrer un comportement, c'est poser trois questions : dans quel contexte ce comportement aurait-il un intérêt ? quand ce comportement serait-il utile, approprié ? où ce comportement constituerait-il une ressource ? ».

Pour résumer les types de recadrage, Kourilsky (2008, p. 35) propose une définition en 3 points : recadrer, c'est :

- 1 – chercher une autre signification à un message ou à une situation.
- 2 – éclairer différemment un contexte ou une caractéristique en lui donnant un autre aspect ou un nouveau sens.
- 3 – découvrir ou faire découvrir la fonction utile de ce que l'on considère être un défaut, une lacune, un problème, un événement, un comportement mal accepté.

Ce dernier point renvoie notamment à la règle majeure du changement en systémique qui stipule que « le changement s'opère d'autant mieux qu'il s'effectue inconsciemment. Vouloir changer en luttant contre soi constitue souvent le plus grand obstacle au changement : c'est au contraire la découverte et l'exploitation de la fonction utile d'un comportement ou la découverte de son intention positive qui permettent ce lâcher prise à la base de tout changement profond. » Kourilsky (2008, p. 35). On retrouve notamment ici les éléments mentionnés plus haut au sujet du fonctionnement distinct des cerveaux gauche et droit, ce dernier étant plus spécifiquement privilégié pour son aptitude au changement : « les deux pôles du changement (le « quoi » et le « comment ») renvoient au langage de l'hémisphère droit puisque c'est lui qui est responsable de notre image de la réalité. » (Marc, Picard, 2004, p. 107).

Autre élément fondamental dans le recadrage systémique, également associé au fonctionnement cognitif, est la notion d'écologie. Il est fondamental, en effet, pour qu'un recadrage soit réussi, qu'il respecte l'équilibre psychologique du coaché. Tout le monde n'étant pas perméable à toutes les visions possibles de la réalité, le recadrage sera efficace « à condition de parvenir à investir une situation donnée d'une nouvelle signification tout aussi pertinente et même plus convaincante encore que celle que le patient lui avait attribuée jusque là. Cette nouvelle signification doit être compatible avec son image du monde et doit lui être communiquée dans le « langage » de cette même image. » (Watzlawick, 1980, p. 125). Il s'agit de provoquer une sorte « d'élargissement de l'intérieur » (Simon, 2009, cours DESU Paris 8), bien plus qu'une imposition de l'extérieur qui serait, au mieux, lettre morte, ou encore vécue comme violente et, à cet égard, contre-productive car de nature à renforcer les résistances de l'individu. Le changement de point de vue s'effectue donc dans un éventail assez restreint de possibilités qui doivent s'intégrer à la vision subjective que le patient ou client a de son univers. En ce sens, « le recadrage n'est en rien une interprétation (comme on peut l'entendre en psychanalyse) puisqu'il ne dévoile pas la signification d'une attitude. Son rôle consiste uniquement à briser le cadre illusoire propre à toute image du monde et à révéler par ce biais les possibilités réelles de modifier ce qui semblait immuable, de même que l'existence d'alternatives de niveau supérieur. La vision du thérapeute n'est donc pas privilégiée par rapport à celle du patient. » (Marc, Picard, 2004, p. 99). Le second niveau de l'aspect écologique consistera, quant à lui, à bien tenir compte des conséquences éventuellement nuisibles que le recadrage pourrait entraîner dans l'environnement interactionnel et social de la personne.

Enfin, et pour finir cette partie définissant le recadrage, il est important de préciser que le terme de recadrage peut recouper plusieurs niveaux de significations en systémique. Dans son acception la plus utilisée, le recadrage désigne, on l'a vu, les interventions directes du coach ou du thérapeute visant à élargir le point de vue ou le sens ; il s'agit là du recadrage en tant qu'acte. Mais, de manière plus large, le recadrage désigne également le processus dans son ensemble qui va permettre de générer un recadrage auprès du coaché, voire au coaché de se recadrer lui-même (à noter que le recadrage est alors résultat). Ainsi, en coaching systémique, « le processus de recadrage peut intervenir de deux manières, soit en amenant le coaché à modifier sa représentation de son environnement, soit en amenant le coaché à vivre une expérience différente. » (Simon, 2009, cours DESU Paris 8). Cette expérience nouvelle avec des interactions modifiées et un résultat éventuellement meilleur suscitera naturellement un recadrage chez le coaché qui, au final, se recadrera lui-même (recadrage résultat). L'expérience différente aura permis très naturellement, et souvent inconsciemment, de générer un regard différent sur la même situation et de faire disparaître

le problème posé. C'est le sens majeur des tâches données au coaché ou des directives comportementales dont les praticiens de Palo Alto étaient friands, notamment dans l'approche dite stratégique, nom donné par Haley aux thérapies « où le thérapeute prend la responsabilité d'influencer directement les gens. » (Haley, 2007, p. 22).

2.2.3.3 Techniques de recadrage

Cet élargissement de la définition du recadrage ouvre plus encore l'éventail des techniques de recadrage, au point qu'il serait bien difficile de les décrire toutes. On ne pourra le faire ici. On entre en effet dans un champ qui fait fondamentalement appel à l'expérience personnelle et à la créativité du thérapeute ou du coach : « L'art du recadrage s'apparente à celui du créateur et du scientifique ... il ajoute à la conduite du changement et à la thérapie une dimension esthétique et créative. » (Kourilsky, 2008, p. 27). Les praticiens systémiques ont tous suivi un chemin créatif, à commencer bien sûr par Milton H. Erickson qui a tant influencé ceux qui l'ont approché, que ce soit Watzlawick et ses collègues de Palo Alto, Grinder & Bandler, les fondateurs de la PNL, ou encore Haley. Dans son ouvrage sur Erickson (*Un thérapeute hors du commun*), Haley souligne à quel point celui-ci avait « une manière très souple, créatrice, imprévisible de dénouer les crises de ses patients. ». « Lorsqu'il intervenait sur la dimension « interne » de l'individu - sa vision du monde qu'il fallait aider à enrichir - l'hypnose était l'outil d'élection d'Erickson lui permettant de travailler avec l'inconscient qu'il considérait comme une force vitale positive. » (Haley, 2007, p. 10). Permettant au patient d'accéder à ses ressources internes siégeant dans le cerveau droit, « l'hypnose ericksonnienne est avant tout une communication sur-mesure exigeant une bonne acuité sensorielle de la part du thérapeute car celui-ci va puiser toute son inspiration dans l'écoute et l'observation attentive de son client. ». (Kourilsky, 2008, p. 187). Lorsqu'il travaillait plutôt sur la dimension « externe » de l'individu - les transactions qu'il entretenait avec son entourage - l'intervention de Erickson passait alors par l'action. » (Haley, 2007, p. 10). On retrouve cette double approche du processus de recadrage mentionné plus haut, l'approche par la modification de représentation et celle générée par l'expérience nouvelle. Les thérapeutes tournés vers la famille ou les systèmes, notamment Watzlawick, Haley ou Minuchin qui ont conceptualisé explicitement le recadrage, utilisent très souvent ce que Grinder & Bandler appellent le « recadrage de contenu », c'est à dire « un recadrage de sens ou de contexte pour lequel il faut connaître précisément le contenu pour effectuer le recadrage. » (Grinder & Bandler, 1999, p. 11). Ils ont également développé des interventions de recadrage spécifiques et bien connues telles que « prescrire le symptôme » et « l'injonction paradoxale » qui recadrent efficacement le comportement pour le changer, l'idée centrale du paradoxe étant, selon Watzlawick « de contourner ou de bloquer la

censure logique et analytique de l'hémisphère gauche » pour s'adresser directement au cerveau droit. (Kourilsky, 2008, p. 216). Ils utilisent également des techniques d'intervention directes pour changer le contexte physique même dans lequel le comportement se produit. Virginia Satir utilise également beaucoup de recadrage dans son travail, depuis la simple redéfinition jusqu'à un recadrage plus élaboré à travers son psychodrame dans sa « fête des parties » (chacun joue le rôle de la partie de l'autre) et ses « reconstructions de famille ». Cette notion de « parties », on va le voir, a aussi inspiré Grinder & Bandler dans l'élaboration de leurs protocoles de recadrage.

En résumé, on le voit bien, de multiples approches sont donc possibles et, « selon la réaction que l'on souhaite susciter chez l'autre, le recadrage pourra être mobilisant, sécurisant, pédagogique, provoquant, déroutant, humoristique : tous ces attributs étant de puissants leviers pour le changement. » (Kourilsky, 2008, p. 27).

2.2.3.4 *L'alliance comme pré-requis*

La pertinence d'un recadrage se mesure au fait qu'il suscite spontanément de « nouvelles ressources organisatrices » dans l'esprit des interlocuteurs concernés. Pour aboutir à ce résultat, la première condition est l'alliance auquel le coach devra veiller tout au long du processus de coaching. De la qualité de la relation entre coach et coaché dépend en effet l'influence du recadrage proposé : « l'alliance doit être suffisamment solide pour pouvoir prendre un risque relationnel. » (Simon, 2009, cours DESU Paris 8). Cette notion d'alliance est vaste et va recouper de nombreux facteurs inducteurs de la confiance s'instaurant entre coaché et coach. Parmi ceux-ci, on insiste souvent sur l'écoute active du coach « qui représente un ressort puissant de l'alliance entre les partenaires et conditionne le travail à venir. » (Angel, Amar, 2006, p. 15). Cette écoute repose sur les différents principes humanistes définis par Rogers, notamment le non-jugement, l'acceptation de soi et de l'autre, le regard inconditionnel positif, l'authenticité et la congruence, dont la conséquence pour le client est que, « souvent pour la première fois de sa vie, il peut être authentiquement lui-même, se départir de ses mécanismes de défense et de ses surcompensations qui lui permettaient d'affronter le monde en général. » (Rogers, 1993, p. 96). L'écoute du coach est donc indispensable et occupe une place centrale dans le modèle relationnel instauré entre coach et coaché : « si elle est évidente, forgée par l'histoire de chacun, par sa formation et son expérience professionnelle, elle n'en nécessite pas moins un travail sur soi-même, relevant plus du « savoir-être » et des positions de vie, du sentiment que l'on a de sa propre valeur et de celle d'autrui, que d'un savoir ou de techniques plus ou moins sophistiquées. » (Hévin, Turner, 2006, p. 112). Hévin et Turner insistent en effet sur cette notion « d'écoute relationnelle » qui « emprunte très largement à l'écoute rogérienne, mais en la complétant

par la perception silencieuse, propre à la sémantique générale. ». Cette dernière nous invite à une qualité d'écoute-observation intégrant la « pensée non-verbale » définie comme « la pleine conscience d'être avec ce qui est, hic et nunc, dans le moindre geste, la moindre activité », une qualité de présence hors conceptualisation ou représentation verbale qui permet « un état d'hypervigilance, de concentration extrême. » (Hévin, Turner, 2006, p. 112). Cette pratique de la non catégorisation mentale permet de se focaliser sur les différences plutôt que les similitudes, ce qui est beaucoup plus pertinent en matière d'individus. On se souvient de la définition que Bateson (1977) donnait de l'information : « une différence qui fait la différence ». Trop souvent en effet, « aveuglés par l'étiquette que nous avons appliquée à une personne, nous nous empêchons de le regarder comme un individu unique. » (Hévin, Turner, 2006, p. 115). A l'inverse, l'ouverture totale et sans jugement au monde intérieur du coaché sera non seulement le garant de l'alliance, mais aussi le terreau d'un recadrage réussi faisant évoluer ce monde intérieur en le respectant fondamentalement. En l'espèce, on pourrait dire que l'écologie, autre pré-requis du recadrage systémique, découle naturellement de l'empathie.

2.2.4 - Le recadrage modélisé par la Programmation Neuro-Linguistique (PNL)

2.2.4.1 Fondements

Créée en 1973 par John Grinder et Richard Bandler en partant de l'observation de grands psychothérapeutes comme Erickson, Satir ou Perls et d'une collaboration directe avec Bateson, la PNL propose « une modélisation pragmatique d'outils visant à une communication plus efficace, une accélération de l'apprentissage, une mise en œuvre du changement. » (Angel, Amar, 2007, p. 65). Le recadrage prend une place toute particulière dans leur contribution, leur volonté étant « de le sortir du domaine empirique et le transformer en un ensemble d'interventions prévisibles et systématiques pour effectuer des changements comportementaux. » (Bandler, Grinder, 1999, p. 10).

Les postulats de la PNL s'inspirent des différents courants qui les ont inspirés et dans lequel on retrouve fondamentalement l'épistémologie constructiviste et l'approche de Palo Alto. L'observation de l'expérience humaine est au cœur de leur démarche et tout recadrage s'appuiera en premier lieu sur la « captation du vécu sensoriel par les systèmes de représentation. » (Bandler, Grinder, 1982, p. 15). Cherchant, à l'instar de Erickson, à s'allier avec l'inconscient du patient, ils postuleront notamment que « les êtres humains possèdent déjà les ressources dont ils ont besoin pour changer » (concept du choix inconscient) et que le thérapeute peut les aider à pouvoir compter sur ces ressources au moment approprié. Il est également postulé que tout comportement du patient joue un rôle positif dans une

situation donnée, qu'il constitue « la meilleure réaction qu'il puisse avoir dans cette situation donnée, aussi bizarre ou inadéquat qu'il nous paraisse. » En conséquence, « il serait irresponsable de modifier le comportement des gens sans tenir compte du concept très important des avantages secondaires. » (Bandler, Grinder, 1982, p. 211).

De leur longue observation des thérapeutes mentionnés plus haut et de leur propre pratique, ils ont constaté que ce qu'ils appellent « recadrage de contenu » était le type de recadrage le plus employé dans le contexte thérapeutique et ils ont pris soin d'étayer ces aspects dans leur ouvrage spécifique *Le recadrage* (1999). Ils y distinguent notamment les recadrages par changement de contexte : « nous avons conservé la signification du comportement et l'avons mis dans un nouveau contexte » et ceux effectués par changement de sens : « nous avons conservé le contexte et changé la signification du comportement dans ce même contexte. Tout est identique sauf l'implication du comportement. » (Bandler, Grinder, 1999, p. 10). Dans tous les cas, c'est « le changement dans le vécu » qui constitue la pièce essentielle de tout modèle de recadrage et tout partira de l'observation approfondie de la vision du monde du patient : « on ne force pas les gens à faire quelque chose quand on élargit leur vision à travers le recadrage. Ils le feront seulement si la nouvelle vision a plus de sens que la précédente et s'il s'agit d'une façon indéniablement valable de percevoir le monde. » (1999, p. 53). Ce qui fait qu'un recadrage marche, « c'est qu'il répond aux critères de bonne formulation des besoins d'une personne précise. » Ainsi, « plus vous en savez sur son modèle du monde et plus vous pouvez faire un recadrage approprié. » (1999, p. 55).

Toutefois, à côté des « recadrages de contenu » qui nécessitent de connaître précisément le contenu pour pouvoir recadrer, la plus connue de leurs méthodes de recadrage est celle du « recadrage en 6 points » qu'ils ont publiée pour la première fois dans leur livre *Les secrets de la communication* (1982) et qui constitue selon eux « un excellent modèle passe-partout qui marchera dans de nombreuses circonstances. » (1999, p. 11). C'est ce modèle précis que nous allons présenter maintenant.

2.2.4.2 *Le recadrage en six points*

La particularité de cette méthode repose sur le postulat selon lequel tout individu est composé de « parties » toutes animées, au moins du point de vue de chacune d'entre elles, d'intentions positives et que, ainsi, les difficultés rencontrées par une personne ou un groupe résultent de la contradiction entre les intentions des différentes parties constituant la personne ou le groupe. On voit ici la filiation avec la notion d'intention positive associée au recadrage de comportement de l'école de Palo Alto (voir plus haut), sachant que la fonction utile est appliquée ici, non plus à la personne elle-même, mais à une partie de cette dernière, à l'instar de la « fête des parties » de Virginia Satir (voir plus haut).

Avant toute mise en œuvre de ce protocole de recadrage qui vise à modifier ou se défaire d'un comportement, une première étape essentielle consiste à partager avec le patient ou coaché la représentation de l'humain que ce modèle de « parties » véhicule. On en déroulera les différents postulats afin qu'ils soient partagés avec le client : la dissociation entre la personne et le comportement, la définition du problème en termes de parties conflictuelles, la notion que la partie elle-même n'est pas le comportement, le postulat de l'intention positive et la possibilité d'émergence d'alternatives de comportements. Après quoi, le protocole proprement dit sera appliqué. Ce modèle du « recadrage en six points » a été abondamment présenté dans le troisième chapitre de l'ouvrage *les Secrets de la communication* (1982) et les auteurs l'ont encore développé dans l'ouvrage *Le recadrage* (1999), quatrième chapitre, qui met en relief sa flexibilité. L'intégralité du protocole figure en annexe.

2.2.4.3 Autres protocoles de recadrage

Le modèle du recadrage en six points était, selon ses fondateurs, d'une grande polyvalence au sens où le vécu peut généralement être organisé dans cette hypothèse selon laquelle « une partie de vous vous fait faire ce que vous ne voulez pas faire ou bien une partie vous empêche de faire ce que vous voulez faire. » (Bandler, Grinder, 1999, p. 57). Aussi opérationnel soit ce modèle, puisque il y a effectivement toujours quelque chose qui crée la difficulté, Bandler et Grinder reconnaissaient toutefois que cette description restait un total présumé et considéraient qu'il pouvait être parfois plus pratique de faire des hypothèses différentes. L'important, dans cette approche très pragmatique, c'est l'efficacité avant tout : « ces descriptions sont des moyens utiles d'organiser notre vécu [...] pour aller dans de nouvelles directions, c'est tout ce qui compte. » (1999, p. 59). C'est ainsi qu'il proposait de substituer, si besoin, le modèle alternatif dit de « la négociation entre les parties » selon lequel la difficulté ne vient pas d'une partie seule, mais du fait qu'il y a deux parties – ou plus – en conflit. En l'espèce, chaque partie a une fonction positive et un comportement approprié, mais la superposition de leur comportement crée des conflits internes. Ils prennent l'exemple du besoin de travailler et du besoin de se détendre : si les deux parties cherchent à réaliser leur fonction en même temps, il y aura interférence... et donc besoin d'une organisation conjointement mise en place pour que chacune puisse atteindre ses objectifs. Il n'y a pas un modèle plus « réel » que l'autre, seuls comptent la pertinence dans la représentation du vécu et la résolution du problème : « quel que soit le mensonge qui marche, vous devez comprendre qu'il s'agit toujours d'un mensonge. » (1999, p. 59). L'objectif dans ce protocole

spécifique de « la négociation entre les parties » est donc la coopération entre les parties. On le trouvera dans son intégralité en annexe.

Dans le même ordre d'idées, une troisième possibilité logique a été étudiée, celle où quelqu'un ne fait pas quelque chose, tout simplement parce qu'il n'a aucune partie organisée pour produire ce comportement. Ce n'est pas ici qu'il y ait une partie qui empêche activement un comportement ou alors deux parties qui se gênent mutuellement ; le cas de figure est autre : « consciemment, la personne veut quelque chose de précis ; inconsciemment, elle n'a pas vraiment de partie qui puisse induire ce comportement spécifique. » (1999, p. 72). Ici, il s'agira plutôt pour le client de traverser une sorte de processus d'apprentissage pour organiser et séquencer ses compétences. Dans ce cas, la première phase, cruciale, sera celle de l'identification de l'objectif, puis une deuxième étape consistera à trouver une expérience de référence. Toutes les étapes figurent dans le « protocole de création d'une nouvelle partie » que l'on a reproduit intégralement en annexe.

Dans leur ouvrage, Grinder et Bandler présentent d'autres modèles de recadrage, en particulier « le recadrage de système » qui porte notamment sur les couples, les familles ou les organisations. Ici, l'accent est fondamentalement mis sur l'écologie du système interpersonnel dans lequel vit la personne. Pour que le recadrage de système soit réussi, il s'agira de s'assurer que les besoins et souhaits de tous les membres du système soient pris en compte, dans une approche qualifiée par eux de « thérapie par objectif ». Nous renvoyons ici au chapitre 5 de leur ouvrage *Le recadrage* (1999).

A présent décrits les fondements du changement en systémique et les pratiques spécifiques de recadrage issus de l'école de Palo Alto et de la PNL, une étude pratique de ce processus est présentée à partir d'un cas réel de coaching réalisé dans le cadre de mon stage.

Partie II - Problématique

Nous avons vu, tout au long de la revue de la littérature, à quel point le recadrage constitue, dans la vision systémique, le levier majeur du changement, au point de devenir partie prenante de la définition même du changement thérapeutique : « la thérapie est un processus univoque dans le sens de conceptualisation et recadrage d'un problème dans son contexte. » (Marc, Picard, 2004, p. 142). En consacrant, comme nous l'avons fait, l'ensemble de la revue à l'approche systémique du changement, nous avons pu approfondir les fondements théoriques et conceptuels du changement, et approcher de manière précise la notion de recadrage, tant sur le plan théorique que pratique.

Concept-clé mis en œuvre par les praticiens de la thérapie brève de Palo Alto, le recadrage représente un intérêt tout particulier dans une pratique professionnelle de coaching, compte tenu de son caractère éminemment transposable. Angel et Amar soulignent, en effet, que « les objectifs et la méthodologie des thérapies brèves présentent beaucoup de similitudes avec ceux du coaching » (2005, p. 57) et les praticiens du coaching s'accordent à en souligner l'importance, que ce soit Kourilsky qui le définit comme « étape majeure du changement » (2008, p. 23) ou Devillard qui considère le recadrage comme « un excellent outil de la démarche du coaching car il permet une solution rapide à une situation nouée, sans toucher à la structure psychique ou aux affects. » (2005, p. 64).

Le sujet du recadrage est donc particulièrement pertinent dans le processus de coaching et c'est pourquoi j'ai souhaité, afin d'approfondir mon apprentissage théorique et pratique, en faire le thème central de ce mémoire. Ainsi, après avoir revu les apports de la littérature sur le sujet, nous allons maintenant analyser en détails une séance de coaching réalisée lors de mon stage pratique autour de la problématique suivante : **Comment le coach conduit-il le recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché ?**

Pour répondre à cette problématique, nous nous appuyons sur la retranscription de la séance sélectionnée, pour laquelle l'ensemble des verbalisations du coach ont été codifiées selon des catégories en rapport avec le paradigme systémique du changement et l'approche du recadrage. Puis, nous l'analyserons dans le détail, avant d'ouvrir ensuite une discussion.

Partie III - Méthodologie

1 – Contexte du recueil de données

Le recueil de données provient d'une séance de coaching avec Mr. G lequel, connaissant personnellement un stagiaire du DESU de Paris 8, avait fait appel à candidatures de coach à travers un message relayé par le stagiaire sur le site internet de la formation (distanciel). J'ai ainsi pris contact avec Mr. G et, après une présentation écrite et une première conversation téléphonique, nous avons convenu de nous rencontrer pour envisager un processus de coaching. Lors de la première rencontre, Mr. G a exposé la situation problématique qu'il rencontrait au travail et j'ai pu valider la pertinence d'un processus de coaching par rapport à ce sujet. Après avoir explicité mon cadre d'intervention dans le contexte du stage pratique du DESU, nous avons convenu de nous revoir pour une première séance de travail. C'est cette première séance de travail (2^{ème} rendez-vous) que j'ai choisi d'analyser par rapport à la problématique exposée page précédente.

Le coaché ayant donné son consentement à l'enregistrement de la séance dans le cadre du présent mémoire (attestation remise à l'administration de Paris 8), l'entretien a été enregistré à l'aide d'un appareil numérique audio et sa retranscription intégrale figure en annexe du présent document. La séance, d'une durée de 1H50, a été réalisée à Nantes dans les locaux du cabinet personnel signataire de la convention de stage.

2 – Sujets impliqués dans la séance de coaching

Mr. G a 40 ans. Autodidacte (pas de formation supérieure), il a acquis une vingtaine d'années d'expérience dans le secteur de l'automobile et occupe des fonctions d'acheteur depuis 12 ans. Pendant très longtemps salarié d'un grand constructeur automobile français, il a quitté celui-ci 18 mois auparavant pour occuper une fonction Achats auprès d'un sous-traitant automobile d'actionnariat japonais. A cette occasion, il a déménagé dans une ville de l'Ouest avec l'ensemble de sa famille. Il a sollicité un coaching par rapport à une problématique qualifiée « d'orientation professionnelle ». Lors de la première rencontre, il a décrit une situation relationnelle très conflictuelle avec son directeur, parlant de « harcèlement » et d'un processus communicationnel bloqué ; l'objectif étant, pour lui, de « mieux vivre la situation ».

Moi, 49 ans, ai acquis une expérience de vingt-cinq ans en entreprise, d'abord comme consultant salarié dans des groupes de communication puis, en tant que créateur et dirigeant de deux entreprises, dans le consulting puis dans l'édition logicielle Internet. Je suis aujourd'hui gérant d'un cabinet unipersonnel de conseil en management et souhaite développer une activité de coaching, en entreprise et dans le domaine personnel.

Initialement diplômé de Sup de Co Nantes (Audencia) et titulaire d'un Master of Business Administration (Etats Unis), j'ai suivi des études de sociologie et de psychologie (licence) et me suis engagé depuis une quinzaine d'années dans un travail sur moi même à travers plusieurs voies complémentaires. Stagiaire du DESU « Pratiques du coaching » de Paris 8, le coaching personnel de Mr. G est l'une de mes toutes premières séances de coaching.

Lorsque je reçois Mr. G, je suis très intéressé par la démarche systémique que je découvre, et pressens que la situation interactionnelle exposée est propice à la mise en oeuvre d'un processus de recadrage. Je suis attentif à ne pas me soucier des causes, à sortir des étiquetages « pathologisants » et à me centrer sur les interactions.

3 – Grille d'analyse de la séance de coaching observée

A partir de la séance de coaching retenue, nous avons établi une classification des actions du coach en 7 catégories afin d'analyser, dans une vision systémique, la conduite du processus de recadrage de la situation inter-relationnelle apportée par le coaché. Les 7 catégories sont les suivantes :

Catégorie 1 (C1) : Création et maintien de l'alliance

Catégorie 2 (C2) : Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte

Catégorie 3 (C3) : Aide à l'identification de la réalité de second ordre du coaché

Catégorie 4 (C4) : Aide à la description factuelle de l'interaction et à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction

Catégorie 5 (C5) : Aide à l'identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché

Catégorie 6 (C6) : Aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l'objectif

Catégorie 7 (C7) : Aide au changement de point de vue – recadrage

Afin de pousser plus finement l'analyse, une sous-catégorisation est également proposée pour 6 des 7 catégories ci-dessus. En particulier, 6 sous-catégories ont été employées pour la catégorie 7 afin de bien distinguer les actions de recadrage, thème central de notre sujet d'étude. Les sous-catégories sont les suivantes :

Catégorie 1 (C1) : Création et maintien de l'alliance

Sous-catégorie 1 (C1.1) : Expression du soutien inconditionnel du coaché par le coach

Sous-catégorie 2 (C1.2) : Prise en compte de la parole du coaché

Sous-catégorie 3 (C1.3) : Interrogations du coach validant l'acceptation du coaché

Catégorie 2 (C2) : Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte

Sous-catégorie 1 (C2.1) : .. du contexte dans lequel s'inscrit l'interaction qui pose problème

Sous-catégorie 2 (C2.2) : ...du contexte global et actuel amené par le client lors de la séance

Catégorie 3 (C3) : Aide à l'identification de la réalité de second ordre du coaché

Sous-catégorie 1 (C3.1) : Identification des représentations de la situation et interprétations du coaché

Sous-catégorie 2 (C3.2) : Identification des intentions prêtées par le coaché à l'autre dans l'interaction

Catégorie 4 (C4) : Aide à la description factuelle de l'interaction et à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction

Sous-catégorie 1 (C4.1) : Aide à la description factuelle de l'interaction

Sous-catégorie 2 (C4.2) : Aide à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction

Catégorie 5 (C5) : Aide à l'identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché

Pas de sous-catégorisation pertinente du point qualitatif (distinction des actions).

Catégorie 6 (C6) : Aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l'objectif

Sous-catégorie 1 (C6.1) : Interventions visant à recentrer le coaché sur l'objectif posé

Sous-catégorie 2 (C6.2) : Interventions visant à mettre en valeur les perspectives de la résolution du problème et les ressources du coaché

Catégorie 7 (C7) : Aide au changement de point de vue – recadrage

Sous-catégorie 1 (C7.1) : Questions recadrantes

Sous-catégorie 2 (C7.2) : Point de vue recadrant exprimé par le coach sur le contenu

Sous-catégorie 3 (C7.3) : Interventions visant à dépathologiser le coaché et la situation

Sous-catégorie 4 (C7.4) : Interventions visant à déjouer les résistances

Sous-catégorie 5 (C7.5) : Interventions visant à faire monter l'attente avant expression recadrante du coach

Sous-catégorie 6 (C7.6) : Confrontations

4 – Définitions théoriques et opératoires des catégories et sous-catégories

Chaque catégorie et sous-catégorie est définie ci-dessous d'un point de vue théorique et opératoire. Les définitions opératoires, rendues parfois explicites par le libellé même des sous-catégories, sont encore précisées dans un souci maximal d'objectivation ; l'idée étant d'identifier les critères concrets de classification. Mais il faut noter, toutefois, que ces règles opératoires ne sauraient, en général, descendre, de manière purement mécanique, au niveau des mots ou types de mots ou expressions qui justifieraient l'appartenance à telle ou telle catégorie. Dans la codification de chaque action, le contexte interactionnel reste prévalent et l'intention du coach, un critère de premier plan, pour juger de la catégorisation. En se souvenant, en outre, du principe de la sémantique générale selon lequel « la signification d'un message est donnée par la réaction qu'il suscite. ».

- **Catégorie 1 (C1) :** Création et maintien de l'alliance

L'alliance traduit la relation de confiance entre le coach et le coaché (Bernhardt, 2008, cours DESU Paris 8) et il est clairement établi que c'est précisément cette confiance « qui constitue le principal facteur dans le processus du changement. » (Boulard in Angel et al, 2007, p. 290). Cet engagement mutuel entre coach et coaché permet de vivre une fidélité réciproque et une capacité à maintenir la relation. L'influence du recadrage proposé dépend donc directement de cette qualité relationnelle car « l'alliance doit être suffisamment solide pour pouvoir prendre un risque relationnel. » (Simon, 2009, cours DESU Paris 8). La création et le maintien de l'alliance (C1) est donc une notion aussi importante qu'elle est vaste, puisque de nombreux facteurs vont concourir à créer et entretenir cette confiance. Parmi ceux-ci, on distinguera dans l'étude qui suit, trois sous-catégories :

C1.1 : Expression du soutien inconditionnel du coaché par le coach

Au niveau théorique, cette notion s'inscrit directement dans les principes humanistes définis par Rogers, notamment le non-jugement, l'acceptation de l'autre, le regard inconditionnel positif qui vont permettre au client de découvrir « qu'il n'a plus besoin de ses défenses psychologiques coutumières pour justifier ses comportements. » (Rogers, 1993, p. 96).

Sur le plan opératoire, nous codifierons dans cette sous-catégorie toute parole du coach témoignant de sa bienveillance envers le coaché, de son soutien, de sa compréhension ou renvoyant au coaché une image positive de lui-même.

C1.2 : Prise en compte de la parole du coaché

Au niveau théorique, le témoignage, par le coach, de la bonne prise en compte de la parole du coaché est naturellement indispensable pour que celui-ci se sente entendu et donc en confiance. L'écoute active du coach représente en effet « un ressort puissant de l'alliance entre les partenaires et conditionne le travail à venir. » (Angel, Amar, 2006, p.15).

Sur le plan opératoire, on codifiera dans cette sous-catégorie tous les indicateurs d'écoute, en particulier les différentes formes de re-formulation des propos du coaché (« écho », « reflet », « résumé », « déductive »).

C1.3 : Interrogations du coach validant l'acceptation du coaché

Au niveau théorique, il est important que le coach s'assure que son accompagnement s'effectue au rythme de celui du coaché et que celui-ci reste totalement actif dans le processus qui le concerne : il faut « obtenir la coopération du patient pour ancrer son apprentissage. » (Kourilsky, 2008, p. 311).

Sur le plan opératoire, on codifiera dans cette sous-catégorie les interrogations du coach visant à valider la bonne compréhension mutuelle (« on est d'accord ? ») ou l'accord du coaché sur une proposition d'action du coach (« tu veux bien ? »).

▪ **Catégorie 2 (C2) :** Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte

Comme l'énonce Kourilsky, « Le point de départ de l'intervention systémique est de voir globalement puis d'agir localement et non l'inverse. » (2008, p. 230). Dans la focalisation systémique sur le « quoi » (plutôt que le « pourquoi »), le coach devra donc veiller à ce que l'énoncé du problème ne soit ni trop vague ni trop restrictif. L'aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte (C2) s'inscrit dans cette perspective et nous avons distingué, pour l'étude, deux sous-catégories pertinentes :

C2.1 : Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte dans lequel s'inscrit l'interaction qui pose problème

Au niveau théorique, l'interaction posant problème sera naturellement le cœur du sujet dans le processus de recadrage systémique et il s'agit pour le coach de s'assurer que les éléments contextuels autour de cette interaction sont suffisamment explicités, en particulier

pour bien définir le système pertinent, c'est à dire « les différentes personnes / interactions parties prenantes dans la résolution de problème ». (Institut Bateson).

Sur le plan opératoire, on codifiera dans cette sous-catégorie, tous les questionnements visant à identifier les personnes gravitant autour de l'interaction posant problème, leurs positions ou actions, ainsi que les éléments contextuels de l'entreprise pouvant éclairer ou surdéterminer la situation.

C2.2 Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte global et actuel amené par le client lors de la séance

Cette sous-catégorie d'actions s'inscrit dans la même perspective théorique de contextualisation de l'interaction, mais porte, cette fois, sur des éléments plus périphériques amenés spontanément par le coaché dans la séance ou sollicités par le coach s'il pressent un intérêt à le faire.

Sur le plan opératoire, on codifiera ici les questionnements visant à expliciter certains de ces faits concernant le contexte de la situation, dans l'hypothèse faite par le coach qu'ils peuvent représenter un intérêt dans l'appréhension du problème interactionnel posé.

- **Catégorie 3 (C3) :** Aide à l'identification de la réalité de second ordre du coaché

On s'inscrit ici directement dans la vision constructiviste qui constitue le terreau du processus de recadrage et qui stipule que « la réalité est toujours une interprétation de la réalité. » (Balta, Muller, 2009, p. 102). Les faits, expériences et comportements de premier ordre étant inchangeables, c'est cette construction totalement subjective du coaché constituée de ses hypothèses, déductions, interprétations, conclusions, significations que l'on va tenter de changer afin d'ouvrir vers de nouvelles possibilités d'action. L'aide à l'identification de cette « carte du monde » personnelle du coaché est donc une phase cruciale et préalable de tout processus de recadrage. C'est l'objet de cette catégorie d'actions du coach que nous avons sub-divisée, pour l'analyse, en deux sous-catégories :

C3.1 : Aide à l'identification des représentations de la situation et interprétations du coaché

Cette sous-catégorie s'inscrit pleinement dans la visée théorique générale décrite ci-dessus. Sur le plan opératoire, sont donc codifiées ici toutes les interventions du coach, essentiellement des questionnements, qui vont avoir pour objectif d'identifier ou d'explicitier les représentations que se fait le coaché de la situation, les interprétations qu'il construit.

C3.2 : Aide à l'identification des intentions prêtées par le coaché à l'autre dans l'interaction

Cette sous-catégorie d'action est particulièrement pertinente dans le cadre d'une interaction conflictuelle avec un tiers, dans laquelle il n'est pas rare d'attribuer systématiquement à l'autre une intention qui va en retour déterminer nos émotions et comportements. Comme le disent Balta et Muller, « nous vivons la plupart du temps en référence à un monde invisible... l'invisible commence très tôt, dès les intentions que nous attribuons à nos vis-à-vis. » (2009, p. 104). L'identification de ces intentions est donc essentielle pour pouvoir ensuite les questionner dans un processus de recadrage.

Sur le plan opératoire, on codifiera ici toutes les questions ou interventions du coach visant à « rendre visibles » les intentions prêtés par le coaché à l'autre protagoniste de la relation conflictuelle.

- **Catégorie 4 (C4) :** Aide à la description factuelle de l'interaction et prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction

Au niveau théorique, la description factuelle de l'interaction et la prise de conscience de la circularité de la communication sont au cœur de l'approche systémique : Face à autrui, « l'enjeu n'est plus moi ou l'autre, mais l'interaction entre le moi et l'autre qui constitue le « nous » et qui constitue la qualité émergente de la relation. » (Kourilsky, 2008, p. 85). C'est donc ce « quoi » relationnel précis que le coach doit étudier comme préalable à toute évolution. Pour la codification et l'analyse, deux sous-catégories pertinentes ont été identifiées parmi les verbalisations du coach :

C4.1 : Aide à la description factuelle de l'interaction

Au niveau théorique, il s'agit ici de se focaliser sur les « faits » de l'interaction pour saisir celle-ci aussi « objectivement » que possible, en la détachant des interprétations du coaché ou de la « ponctuation » personnelle qu'il fait des événements.

Sur le plan opératoire, sont ici codifiées toutes les interventions visant à faire décrire précisément « qui dit quoi » et l'enchaînement des faits de l'interaction.

C4.2 : Aide à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction

Au niveau théorique, il s'agit ici d'aider le coaché à prendre conscience de l'aspect circulaire de l'interaction, la notion de boucle interactive, au titre de laquelle « les effets retentissent sur leurs « causes » et deviennent donc les causes de leurs causes. » (Balta, Muller, 2009, p. 44).

Sur le plan opératoire, on codifiera ici toutes les interventions visant à favoriser la prise de conscience, chez le coaché, que ses comportements, vus comme des réactions aux comportements de l'autre, peuvent également participer à renforcer les dits comportements et alimenter ainsi une boucle de « feed back positif ».

- **Catégorie 5 (C5) :** Aide à l'identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché

Au niveau théorique, l'appel à l'identification des ressentis, émotions, sentiments ou désirs est très important pour ne pas se limiter à une représentation mentale de la situation et enrichir celle-ci par le langage du corps « qui ne ment pas ». Comme le dit Filliozat, « ce n'est pas la raison qui guide le monde, ce sont les émotions. » (1997, p. 13) et il s'avère essentiel de pouvoir les reconnaître, tant pour la prise de décision personnelle que pour la résolution de problèmes inter-personnels : « Les émotions sont la partie la plus importante de votre histoire, parce qu'elles vous disent où vous en êtes dans votre vie. En suivant vos émotions, vous pouvez changer les circonstances de votre vie. » (Ruiz, 2007, p. 129). Sur le plan opératoire, sont codifiées ici toutes les interventions visant à susciter une expression émotionnelle ou corporelle du coaché, ou une mise en contact de ses sentiments ou désirs.

- **Catégorie 6 (C6) :** Aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l'objectif

Le coach mobilise les ressources du coaché pour qu'il s'adapte à de nouvelles situations. Pour Kourilsky, « on appelle ressources tous moyens psychologiques, émotionnels, relationnels, matériels ou techniques permettant d'atteindre l'objectif souhaité. » (2008, p. 257).

En premier lieu, dans le processus de coaching, la mobilisation des ressources s'effectue par la présence d'un objectif précis et les praticiens de l'approche systémique ont également beaucoup insisté sur cette notion « d'utiliser l'objectif pour avancer ». (Balta, Muller, 2009, p. 55). Cet aspect théorique constitue le fondement de la sous-catégorie C6.1 : « Interventions visant à recentrer le coaché sur l'objectif posé ». Au niveau opératoire, on classifiera ici toutes les interventions du coach visant à rappeler au coaché l'objectif convenu, ceci afin de focaliser son attention et donc ses ressources sur le problème relationnel posé et la résolution de ce problème.

En second lieu, on distinguera en sous-catégorie C6.2 les « interventions visant à mettre en valeur les perspectives de la résolution du problème et les ressources du coaché ».

Au niveau théorique, la mise en valeur des perspectives par le coach est un aspect important pour motiver le coaché et alimenter ainsi son « désir de changer », comme l'exprime Kourilsky. La valorisation des ressources du coaché fait partie de ce même objectif de

motivation et la prise de conscience, par le coaché, des moyens qu'il a pour avancer vers son objectif est un facteur important pour la mobilisation du coaché.

Au niveau opératoire, on codifiera donc dans cette sous-catégorie toutes les interventions rappelant l'intérêt de résoudre le problème et pointant les réussites du coaché dans son cheminement.

- **Catégorie 7 (C7) :** Aide au changement de point de vue - recadrage

Si l'on considère le recadrage en tant que processus global, on constate bien que toutes les actions classifiées précédemment (C1 à C6), sans être des actes de recadrage en tant que tels, jouent un rôle important dans le processus qui va amener au recadrage de la situation. Dans la catégorie 7, on codifiera cette fois les verbalisations constituant des actes de recadrage en tant que tels, c'est à dire susceptibles de permettre au coaché de « sortir de l'enfermement d'un cadre non opérationnel et faire découvrir des possibilités qui ne pouvaient être envisagées dans la précédente manière d'éclairer la réalité. » (Kourilsky, 2008, p. 26). Les actes dits de recadrage ou, plutôt en systémique, « concourant à ce que le coaché se recadre lui même » (Simon, 2009, cours DESU Paris 8), étant variés, nous en avons distingué six sous-catégories, de manière à observer plus finement la mise en oeuvre.

C7.1 : Questions recadrantes

Au niveau théorique, l'usage de la question recadrante témoigne de son efficacité depuis Socrate, « l'ironie socratique consistant, par des questions adroites, à mettre en évidence les ressources de la personne mais aussi ses conceptions erronées qui lui portent préjudice. » (Kourilsky, 2008, p. 204). L'idée est ici que le coaché puisse « accoucher » (au sens de la maïeutique) de ses propres recadrages, grâce au questionnement pertinent du coach. Dans l'approche systémique, on insiste sur le caractère « écologique » de ce questionnement, c'est à dire compatible avec la « carte du monde » du coaché qu'il s'agit plus d'élargir que de contredire, si l'on veut minimiser les résistances et influencer le plus efficacement dans le sens du changement. Au niveau opératoire, seront donc codifiées ici toutes les questions susceptibles d'avoir un impact recadrant sur le coaché.

C7.2 Point de vue recadrant exprimé par le coach sur le contenu

Au niveau théorique, le recadrage s'effectue souvent par une intervention directe du coach, de manière à proposer un nouvel angle de perception au coaché, l'invitant à « sortir du principe selon lequel seule sa vision du monde est valable » (Cannio, Launer, 2008, p. 49) ou proposer une autre interprétation des faits : « donner un sens nouveau à une situation, voire

attribuer une autre signification à un mot. » (Kourilsky, 2008, p. 30). Dans ce cas, « le thérapeute prend la responsabilité d'influencer directement les gens. » (Haley, 2007, p. 22). Au niveau opératoire, seront donc codifiées ici toutes les interventions du coach visant à provoquer un élargissement de point de vue ou de sens chez le coaché.

C7.3 : Interventions visant à dépathologiser le coaché et la situation

Au niveau théorique, le centrage systémique sur les interactions se différencie nettement d'une approche diagnostique de la personne qui, en figeant les représentations que le coaché a de lui-même, freine l'accès à ses ressources et donc l'émergence de solutions nouvelles. Dans les dysfonctionnements des relations humaines, le fait que la cause soit attribuée à soi-même ou, le plus souvent, aux autres est, un facteur souvent bloquant : « cette démarche non seulement démotive, culpabilise et déresponsabilise les personnes, mais elle bloque leurs possibilités de changement. » (Kourilsky, 2008, p. 76). Le problème n'est pas dans la personne, mais dans les interactions du système et c'est sur cette dimension que l'on va centrer l'observation.

Au niveau opératoire, seront donc codifiées ici toutes les interventions du coach visant à faire sortir le coaché des étiquetages limitants qu'il porte à lui-même ou à la situation.

C7.4 : Interventions visant à déjouer les résistances

Au niveau théorique, la coexistence des deux forces fondamentales de l'homéostasie et de l'évolution est une prémisse dans l'approche systémique et cette double force est omniprésente dans le processus de coaching, au point que l'on dit souvent des processus de sélection de coaches que « le client choisit le coach le moins menaçant pour son homéostasie. » (Georges, 2009, cours DESU Paris 8). Conscient de ce phénomène, le coach veille à ne pas stimuler les résistances du patient qui viendraient renforcer son homéostasie et freiner la poursuite de l'objectif.

Au niveau opératoire, seront codifiées ici toutes les interventions du coach qui visent à minimiser les résistances susceptibles d'être générées par les recadrages proposés, notamment en les relativisant pour laisser entière liberté de choix au coaché.

C7.5 : Interventions visant à faire monter l'attente avant expression du coach

La force du recadrage passe par de nombreux éléments, y compris des aspects purement tactiques. Ainsi la tactique de la « mise en attente » qui consiste à mettre l'interlocuteur dans l'expectative de quelque chose de plus à intégrer : « elle vise à le préparer à recevoir l'information avant de la lui révéler. » (Kourilsky, 2008, p. 208). L'impact du recadrage proposé sera d'autant plus grand qu'il aura été précédé par le désir d'entendre et par l'ouverture au nouveau propos.

Au niveau opératoire, seront classifiées ici les interventions du coach visant à faire monter l'attente du coaché par rapport à une expression de point de vue annoncée.

C7.6 : Confrontations

Selon Délivré, « confronter, c'est mettre le client en face de ses responsabilités. » (2008, p.15). Dans une optique de recadrage, il s'agit de mettre le coaché « dans une position intenable » le conduisant, soit à renforcer son point de vue de départ, ce qui ne va pas dans le sens de l'objectif, soit à faire évoluer son point de vue. Cette tactique clairement « interventionniste » présuppose un contrat relationnel clair et une alliance préétablie.

Au niveau opératoire, seront classifiées ici les interventions du coach visant à faire prendre conscience au coaché d'une expression inconsciente et apparemment paradoxale du point de vue qu'il a exprimé (lapsus).

4 – Type d'analyse des données recueillies

Retranscription et codage de la séance de coaching observée

L'ensemble de la séance observée a fait l'objet d'une retranscription et les verbalisations du coach ont été codifiées conformément aux catégories et sous-catégories présentées dans la partie Méthodologie (cf. annexe n°1)

Chaque verbalisation correspond à un code couleur définissant la catégorie (voir ci-dessous).

A cela est rajouté, en vis-à-vis de chaque verbalisation (colonne de droite), la mention de sa catégorisation (pour C5) ou sous-catégorisation (pour les autres).

Catégorie 1 (C1) : Création et maintien de l'alliance

Catégorie 2 (C2) : Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte

Catégorie 3 (C3) : Aide à l'identification de la réalité de second ordre du coaché

Catégorie 4 (C4) : Aide à la description factuelle de l'interaction et à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction

Catégorie 5 (C5) : Aide à l'identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché

Catégorie 6 (C6) : Aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l'objectif

Catégorie 7 (C7) : Aide au changement de point de vue – recadrage

Analyse quantitative des données

Pour chaque catégorie et sous-catégorie d'analyse, nous procéderons au dénombrement des occurrences et calculerons les pourcentages d'apparition. Les pourcentages catégoriels sont calculés en divisant les occurrences de la catégorie par le nombre total d'occurrences. Les pourcentages sous-catégoriels sont, quant à ceux, calculés en divisant les occurrences de la sous-catégorie par le nombre d'occurrences de la catégorie mère. Au niveau global, ont également été dénombrées les verbalisations uni catégorielles et les verbalisations multi catégorielles. Les pourcentages calculés pour ces deux types de verbalisation l'ont été en divisant les effectifs respectifs par le nombre total de prises de parole du coach lors de la séance.

Sur la base des données ainsi présentées, on a dégagé alors les grandes tendances, et identifié, le cas échéant, les résultats surprenants. Tous portent sur la pratique du coaching par le coach.

Analyse qualitative des données

Pour chaque sous-catégorie, une analyse qualitative de la mise en œuvre de celle-ci est réalisée. Cette analyse, qui est directement reliée à l'analyse quantitative, consiste à commenter, à l'aide d'exemples précis issus de la retranscription, la façon dont qualitativement et de façon concrète le coach procède à sa pratique du coaching en vue de mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Par ailleurs, pour trois des catégories qui constituent les valeurs fortes sur la dimension combinatoire (fréquence d'association avec d'autres catégories lors des prises de parole), nous avons enrichi l'analyse par le détail des catégories préférentielles d'association, ce qui donne idée de la synergie issue de ces associations. Des exemples ont à nouveau été mis en exergue pour illustrer la mise en œuvre de ces synergies.

Partie IV - Présentation et analyse des données extraites

1 - Analyse globale des données issues de la séquence

Au global, l'analyse de la séquence retranscrite se concrétise dans le dénombrement de 218 verbalisations du coach, ce qui constitue un effectif important. Cela s'explique notamment par le fait que l'ensemble des actions verbales du coach a fait l'objet d'une codification parmi les 7 catégories. La grille d'analyse témoigne ainsi de son caractère opérationnel pour rendre compte des actions du coach puisqu'elle les contient toutes.

On constate également, du fait de l'importance de l'effectif global, que chaque catégorie présente un nombre d'occurrences significatif, la plus restreinte d'entre elles présentant 15 occurrences et la plus importante quatre fois plus (61). Le tableau n°1 ci-dessous présente les occurrences ainsi que les pourcentages d'apparition des différentes catégories d'intervention du coach visant à produire un recadrage de la problématique inter-relationnelle amenée par le coaché.

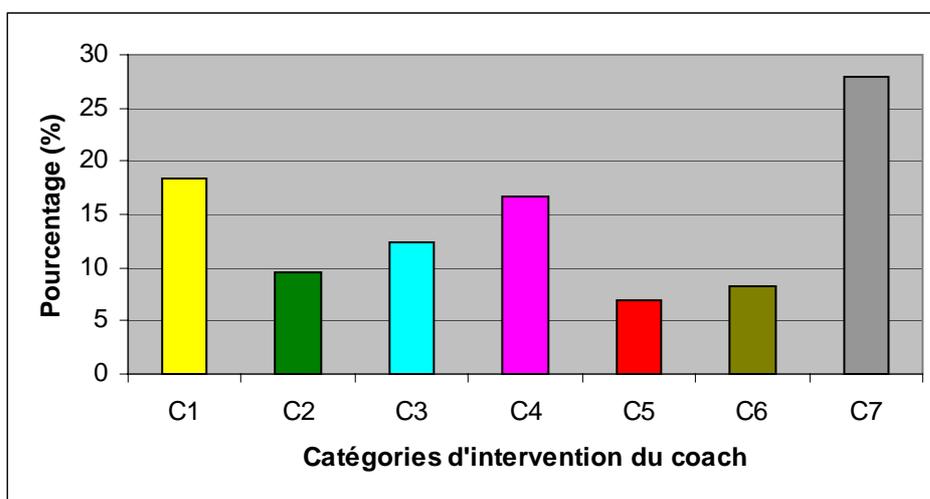
CATEGORIE	DEFINITION DE LA CATEGORIE	OCCURRENCES	POURCENTAGE
Catégorie C1	Création et maintien de l'alliance	40	18,3 %
Catégorie C2	Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte	21	9,6 %
Catégorie C3	Aide à l'identification de la réalité de second ordre du coaché	27	12,4 %
Catégorie C4	Aide à la description factuelle de l'interaction et à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction	36	16,6 %
Catégorie C5	Aide à l'identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché	15	6,9 %
Catégorie C6	Aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l'objectif	18	8,2 %
Catégorie C7	Aide au changement de point de vue - recadrage	61	28,0 %

Tableau n° 1 : Occurrences et pourcentages d'apparition des différentes catégories d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

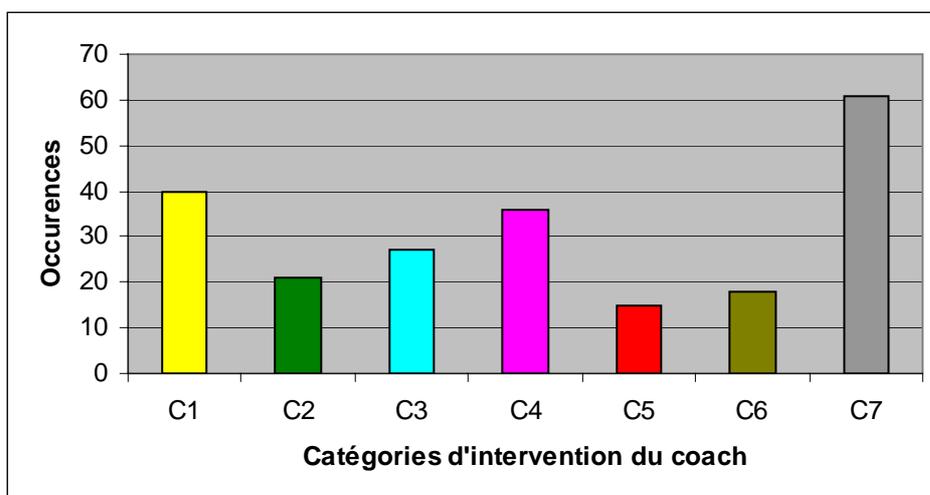
Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences par le nombre total d'occurrences (218).

Illustrant graphiquement le tableau n°1, les graphiques n°1 et n°2 ci-dessous présentent les pourcentages et les occurrences d'apparition des différentes catégories d'intervention du coach. On peut d'emblée constater que trois valeurs fortes se dégagent :

- la catégorie C1 – création et maintien de l'alliance – qui représente 18,3 % des interventions du coach (40 occurrences)
- la catégorie C4 – aide à la description factuelle de l'interaction et à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction – soit 16,6 % des interventions (36 occurrences)
- la catégorie C7 – aide au changement de point de vue / recadrage – qui représente 28 % des interventions, soit l'effectif catégoriel le plus élevé (61 occurrences)



Graphique n° 1 : Histogramme des pourcentages d'apparition des différentes catégories d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché. Note : les % sont obtenus en divisant les occurrences par le nbre total d'occurrences (218).



Graphique n° 2 : Histogramme des occurrences d'apparition des différentes catégories d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché. Note : nombre total d'occurrences : 218.

Les graphiques ci-dessus permettent de dégager clairement deux sous-groupes d'interventions :

- le premier est constitué des 3 valeurs fortes C1, C4 et C7 qui, à elles seules, représentent 137 occurrences, soit non loin des deux tiers des interventions verbales du coach (62,8 %) pour le triptyque alliance / interaction / recadrage.
- le second sous-groupe, représentant au total un peu plus du tiers des interventions verbales du coach (81 occurrences – 37,1 %), est constitué des quatre autres catégories, C2, C3, C5 et C6 qui présentent une distribution assez homogène. L'écart est en effet assez faible entre la catégorie C3 – aide à l'identification de la réalité de second ordre du coaché - la plus représentée dans le sous-groupe (27 occurrences) et la catégorie C5 – aide à l'identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché - la moins représentée (15 occurrences) ; les deux autres intervenant à des niveaux médians : 21 occurrences pour la catégorie C2 – aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte – et 18 occurrences pour la catégorie C6 – aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l'objectif.

A un niveau plus qualitatif, nous proposons ci-dessous d'analyser les prises de parole du coach selon leur composition, soit uni-catégorielle, soit multi-catégorielle, ce que l'on qualifie en fonction du nombre de catégories d'intervention présentes lors d'une même prise de parole du coach, sachant que le coach a totalisé 133 prises de parole lors de la séance pour 218 interventions verbales classifiées.

Le tableau n°2 ci-dessous présente ainsi les effectifs ainsi que les pourcentages d'apparition des différents types de prise de parole du coach visant à produire un recadrage de la problématique inter-relationnelle amenée par le coaché :

TYPE DE PRISE DE PAROLE	EFFECTIFS	%
Uni-catégorielle	91	68,4 %
Multi-catégorielle	42	31,6 %

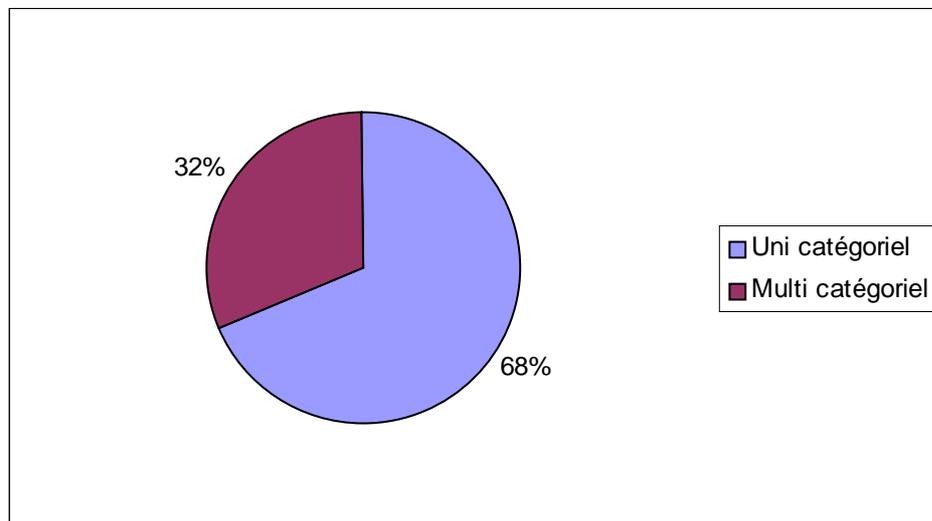
Légende :

- Prise de parole uni-catégorielle : prise de parole du coach faisant appel à une seule des 7 catégories.
- Prise de parole multi-catégorielle : prise de parole du coach faisant appel à deux ou plus des 7 catégories.

Tableau n° 2 : Effectifs et pourcentages d'apparition des prises de parole uni-catégorielles et multi-catégorielles du coach.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les effectifs par le nombre total de prises de parole du coach (133).

Ces données sont illustrées dans le graphique n° 3 ci-dessous qui schématise sous forme de camembert les pourcentages d'apparition des prises de parole uni-catégorielles et multi-catégorielles du coach :



Graphique n° 3 : Camembert de pourcentages d'apparition des prises de parole uni-catégorielles et multi-catégorielles du coach

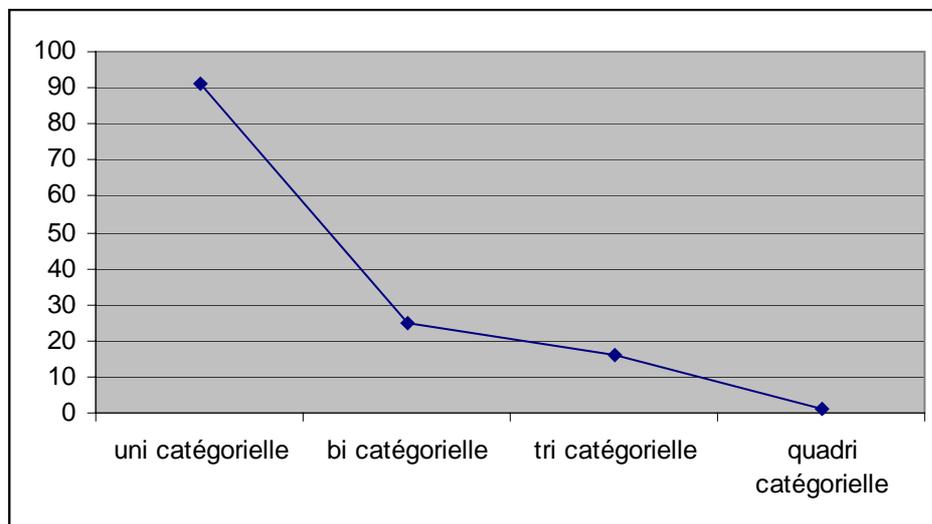
Note : les pourcentages (arrondis à l'unité) sont obtenus en divisant les effectifs par le nombre total de prises de parole du coach (133).

A partir des données ci-dessus, il est intéressant de noter que, si les prises de parole du coach de type uni-catégoriel restent largement majoritaires (68,3 %), on constate néanmoins que les prises de parole de type multi-catégoriel représentent un poids très significatif, proche du tiers (31,6 %). Ce fait témoigne de la forte imbrication des catégories d'interventions dans la conduite de l'entretien du coach visant à recadrer la situation interactionnelle amenée par le coaché.

Plus spécifiquement, le graphique n° 4 ci-dessous représente le polygone des effectifs des prises de parole uni-catégorielles et multi-catégorielles du coach, sachant que pour ces dernières, figurent ici le détail de la distribution entre verbalisations bi, tri ou quadri catégorielles. Le graphique n° 5, quant à lui, visualise l'histogramme des pourcentages d'apparition des différentes verbalisations multi-catégorielles calculés par rapport au total de celles-ci (42 prises de parole multi-catégorielles).

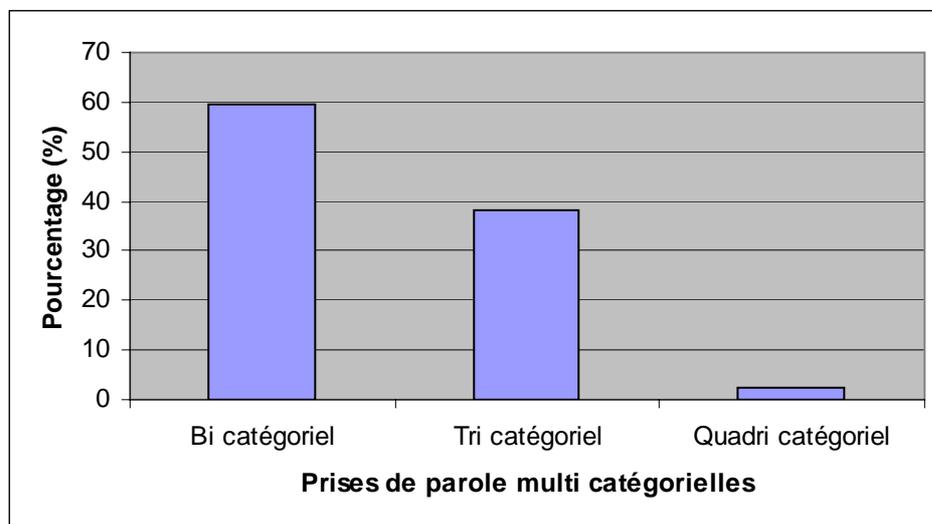
Il ressort du graphique n° 4 que l'effectif de chaque type de prise de parole est inversement proportionnel au niveau d'imbrication des catégories, l'effectif partant de 91 pour les verbalisations uni-catégorielles à 25 pour les bi catégorielles, 16 pour les tri catégorielles et 1 pour les quadri catégorielles.

Si l'on considère seulement les prises de parole multi-catégorielles, on constate ainsi dans le graphique n° 5 que le coach associe deux catégories d'action dans 60 % des cas et trois catégories d'action dans 38 % des cas. Il va même, lors d'une prise de parole (2 % des cas), combiner les quatre catégories d'action.



Graphique n° 4 : Polygone d'effectifs des prises de parole uni-catégorielles et multi-catégorielles du coach.

Note : total : 133 prises de parole du coach.



Graphique n° 5 : Histogramme des pourcentages d'apparition des différentes prises de parole multi-catégorielles du coach.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les effectifs par le nombre total des prises de parole multi-catégorielles du coach (42).

Pour affiner l'analyse de ce caractère combiné des prises de parole, le tableau n° 3 ci-dessous permet de faire apparaître, pour chaque catégorie d'action verbale, quel effectif de

la catégorie, et quel pourcentage, s'inscrit dans une prise de parole uni-catégorielle et quel effectif, et quel pourcentage, dans une prise de parole multi-catégorielle

	C1		C2		C3		C4		C5		C6		C7	
Type de prise de parole														
Uni-catégoriel	7	17%	15	71%	17	63%	18	50%	11	73%	4	22%	24	39%
Multi-catégoriel	33	83%	6	29%	10	37%	18	50%	4	27%	14	78%	37	61%
Total	40	100%	21	100%	27	100%	36	100%	15	100%	18	100%	61	100%

Tableau n° 3 : Effectifs et pourcentages d'apparition des interventions de chaque catégorie selon un contexte de prise de parole uni-catégoriel ou multi-catégoriel du coach.

Note : pour chaque catégorie d'intervention, les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences par le nombre total d'occurrences de la catégorie.

Nous pouvons ainsi constater que trois catégories se détachent nettement des autres, pour leur propension à être associées à d'autres catégories lors des prises de parole du coach. Ce sont, en premier la catégorie C1 – alliance - dont 83 % des occurrences interviennent combinées avec d'autres types d'intervention verbale, puis la catégorie C6 – mobilisation des ressources – à hauteur de 78 % et enfin la catégorie C7 – recadrage – qui apparaît combinée dans 61 % de ses occurrences.

A l'inverse, quatre catégories présentent des valeurs plus faibles quant aux pourcentages de leur apparition dans un contexte de prise de parole multi-catégorielle. Ce sont les 4 catégories C2 (29 %), C3 (37 %), C4 (50 %) et C5 (27 %), ce qui, d'un point qualitatif, peut vraisemblablement s'expliquer par leur orientation d'aide à la description, l'identification, l'explicitation. Cette orientation factuelle appelle visiblement des interventions plus simples de type questionnement direct.

Pour pousser l'analyse, dans la partie suivante (analyse par catégorie), il nous paraît utile, pour les 3 valeurs fortes identifiées, d'identifier précisément avec quelle(s) autre(s) catégorie(s) d'intervention elles se combinent de manière préférentielle, ce qui peut donner des indications qualitatives sur leur synergie par rapport à l'objectif poursuivi de mise en œuvre d'un recadrage de la situation interactionnelle amenée par le coaché. Nous illustrerons à chaque fois cette synergie par des exemples précis. Cet approfondissement ne sera pas présenté pour les valeurs faibles, moins significatives sur cet aspect combinatoire.

2 - Analyse catégorielle des données issues de la séquence

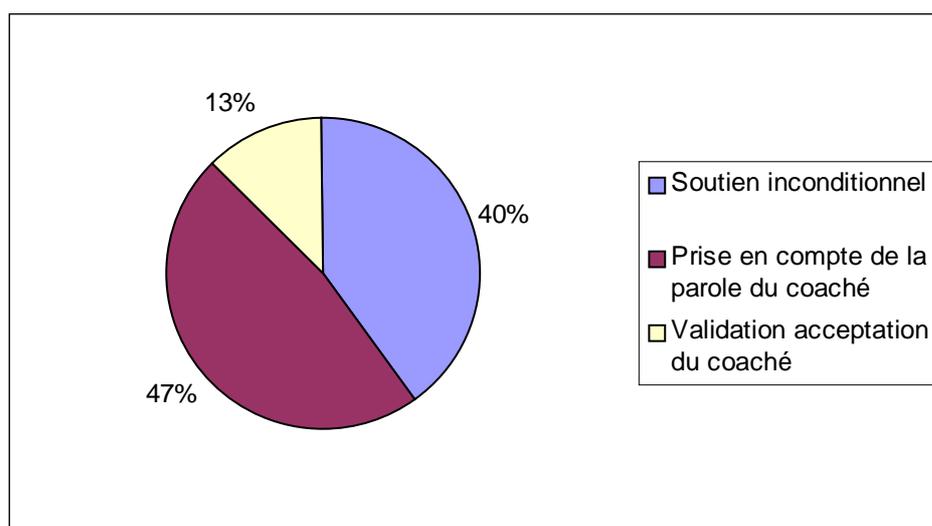
2.1 - Catégorie C1 (18,3%) : Création et maintien de l'alliance

Le tableau n° 4 ci-dessous présente les occurrences et les pourcentages d'apparition des différentes sous-catégories de création et de maintien, par le coach, de l'alliance avec le coaché, sachant que la catégorie C1 représente le deuxième type d'intervention le plus utilisé dans la séance observée (40 occurrences au total). Les pourcentages de chacune des sous-catégories font également l'objet d'une visualisation à travers le graphique n° 6.

SOUS CATEGORIE	DEFINITION DE LA SOUS CATEGORIE	OCCURRENCES	POURCENTAGE
Sous-catégorie C1.1	Expression du soutien inconditionnel du coaché par le coach	16	40,0 %
Sous-catégorie C1.2	Prise en compte de la parole du coaché	19	47,5 %
Sous-catégorie C1.3	Interrogations du coach validant l'acceptation du coaché	5	12,5 %

Tableau n° 4 : Occurrences et pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 1 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 1 (40).



Graphique n° 6 : Camembert de pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 1 d'intervention du coach. Note : les pourcentages (arrondis à l'unité) sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 1 (40).

Il ressort de ces données que la création et le maintien de l'alliance se fait, en premier lieu, à travers les interventions témoignant de la prise en compte, par le coach, de la parole du coaché : cette **sous-catégorie C1.2** représentant non loin de la moitié des occurrences de C1 (47 %).

Ainsi qu'elle a été définie dans la partie Méthodologie, cette sous-catégorie témoigne principalement de l'écoute active du coach et recoupe, en particulier, toutes les interventions de re-formulation des propos du coaché, sous leurs différentes formes, de la plus minimaliste (reprise d'un mot ou d'un groupe de mots) à la plus fréquente, la re-formulation de synthèse / clarification.

Exemples typiques de cette re-formulation « résumé » : « OK. Donc, si j'ai bien compris, c'est toujours ce système question-réponse qui tourne mal, c'est comme la dernière fois » (p. 108) ou bien « Oui, ça j'ai bien compris ce dont tu n'avais pas envie. Pas d'efforts » (p. 114). Ici, le coach propose une synthèse des propos du coaché : il accuse réception, objectivement, et il le fait sous la forme d'un condensé particulier encourageant le coaché lui-même à s'entendre clairement, par rapport au flot de ses paroles plus détaillées, voire redondantes.

Dans d'autres cas, la re-formulation est dite « déductive », lorsque le coach ne reprend pas stricto sensu les propos, mais en propose une sorte de relecture répondant à une question intérieure de type « qu'est que le coaché me dit quand il dit ça ? ». Exemple : « Je comprends très bien ce mouvement. C'est un peu lié au besoin de reconnaissance que tu évoquais déjà la dernière fois. C'est important pour toi » (p. 114). Ici, le coach déduit le « besoin de reconnaissance » des propos du coaché qui ne l'évoquaient pas directement. Cette déduction propose un raccourci potentiellement éclairant pour le coaché, en évitant le risque de l'interprétation puisque cette déduction prend elle-même son origine dans un élément déjà évoqué par le coaché dans un autre contexte (la séance précédente), ce qui au passage renforce le sentiment d'écoute que peut ressentir le coaché.

En second lieu, nous constatons dans le graphique n° 6 que la création et le maintien de l'alliance se fait également de manière très significative à travers les interventions de soutien inconditionnel du coaché par le coach : cette **sous-catégorie C1.1** représente, en effet, 40 % des occurrences de C1.

Il s'agit ici de toutes les interventions témoignant de la bienveillance du coach envers le coaché, de son soutien, de sa compréhension, de l'image positive qu'il lui renvoie.

Exemples :

- « Je comprends vraiment que tu réagisses, tout le monde le ferait à ta place, chacun à sa manière. » (p. 110). Le coach exprime sa compréhension face à la réaction du coaché et veille à le faire sortir de sa culpabilité qui n'est pas efficace par rapport à

l'objectif. En même temps, il ouvre vers d'autres réactions possibles (« chacun à sa manière »).

- « Je l'ai peut-être été d'ailleurs avec cette question, c'est peut-être agressif pour toi ... » (p. 111). Le coach témoigne de sa sollicitude pour le coaché en étant prêt à faire son « mea culpa » par rapport à un questionnement qui aurait pu être vécu de manière trop abrupte (en même temps, il s'agit éventuellement de déjouer la résistance par rapport à ladite question).
- « Bien, là je crois que tu as identifié un besoin très important pour lui. » (p. 112). Ici, le coach valorise le travail effectué par le coaché. Il prend soin que le coaché s'attribue les « succès » du cheminement.
- « Bref, ça fait beaucoup et je te félicite vraiment pour tout ce travail, c'est à dire ton ouverture, ta réflexion, ton honnêteté. » (p. 117). Ici, le coach renvoie une image positive au coaché par rapport à des « qualités » qu'il ne se serait pas nécessairement attribuées.

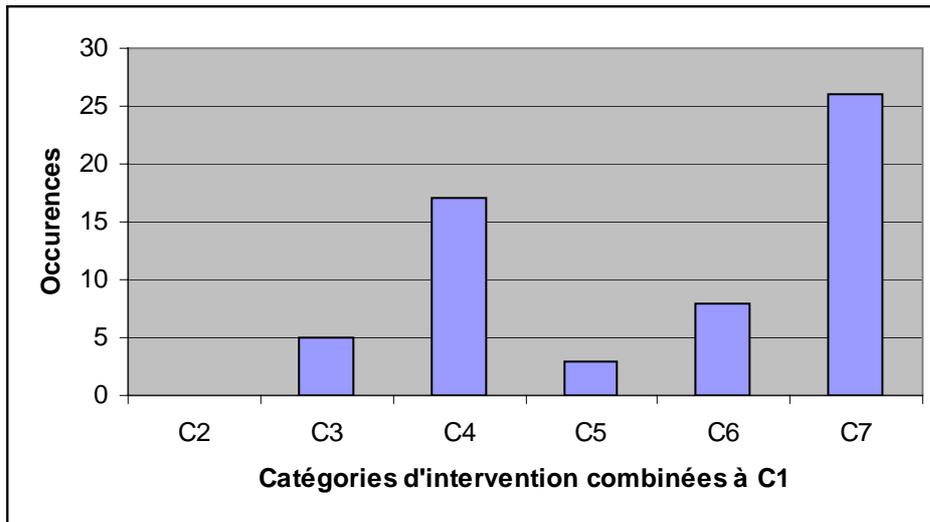
En troisième lieu, et dans une moindre mesure (5 occurrences), le maintien de l'alliance par le coach passe par des interrogations qu'il adresse au coaché pour valider son acceptation : c'est la **sous-catégorie C1.3** qui représente 12,5 % des occurrences de C1.

En l'espèce, il s'agit de 5 interrogations sous la forme de :

- « tu es d'accord ? » ou « on est d'accord ? » (4 fois). Le coach valide l'acceptation du coaché sur un propos tenu par le coach
- « tu veux bien ? ». Ici, le coach valide l'accord du coaché sur une proposition qu'il lui fait de « se mettre à la place de son directeur un instant ».

Par ailleurs, et comme nous l'avons vu plus haut dans l'analyse globale, la catégorie C1 constitue la catégorie qui s'associe le plus fréquemment à d'autres catégories, puisque 83 % de ses occurrences interviennent lors de prises de parole multi-catégorielles. Le graphique n° 7 approfondit ce résultat en présentant l'histogramme des occurrences de combinaison de C1 avec d'autres catégories d'intervention lors des prises de parole multi-catégorielles incluant C1 (33). Dans ce graphique n° 7, nous pouvons ainsi constater que, lorsque une intervention C1 apparaît combinée avec d'autres catégories d'intervention dans une même prise de parole, **cette combinaison s'effectue de manière nettement préférentielle avec la catégorie C4** – description de l'interaction et prise de conscience des effets produits sur l'autre – (17 associations) **et surtout la catégorie C7** – aide au changement de point de vue / recadrage (26 associations). Ces résultats donnent des indications qualitatives sur l'utilisation en synergie d'une intervention d'alliance avec les interventions des autres

catégories, ceci dans l'objectif global poursuivi par le coach de mettre en œuvre un recadrage de la situation interactionnelle posant problème au coaché.



Graphique n° 7 : Histogramme des occurrences de combinaison de C1 avec d'autres catégories d'intervention lors des prises de parole multi-catégorielles incluant C1 (33).

Les exemples ci-dessous, qui reprennent deux des exemples d'alliance vus plus haut (prise en compte de la parole du coaché – C1.2), illustrent l'utilisation typique que fait le coach de l'intervention d'alliance en association avec les interventions de catégorie C4 et C7 :

- Interaction C1/C4. Exemple (p. 114) : « Je comprends très bien ce mouvement. C'est un peu lié au besoin de reconnaissance que tu évoquais déjà la dernière fois. C'est important pour toi. Ceci dit, le fait est que, dans l'interaction, cet homme reste avec sa « frustration » comme tu l'as dit, je crois, tout à l'heure. Et pour cause, de son point de vue, il n'a pas la réponse dont il a besoin. Il dit que tu réponds à côté, que « tu l'embrouilles », c'est ça ? ».
- Interaction C1/C7. Exemple (p. 114) : « Oui, ça j'ai bien compris ce dont tu n'avais pas envie. Pas d'efforts. Mais, tu fais autre chose, tu réponds à ta manière. Et dans la manière que tu emploies, puisque tu l'emploies, y-a bien un intérêt que tu vises. T'as envie de quoi ? ».

Dans les deux cas, on peut constater que le coach utilise l'intervention d'alliance comme une sorte de levier sur lequel prendre appui pour aller plus loin dans le questionnement. Ainsi précédé d'une réassurance envers le coaché, par la re-formulation de ses propos et la compréhension dont elle témoigne, le questionnement pourra rencontrer une ouverture plus grande chez le coaché pour des interrogations qui sont, de fait, assez impliquantes pour lui et importantes dans le processus général amenant au recadrage.

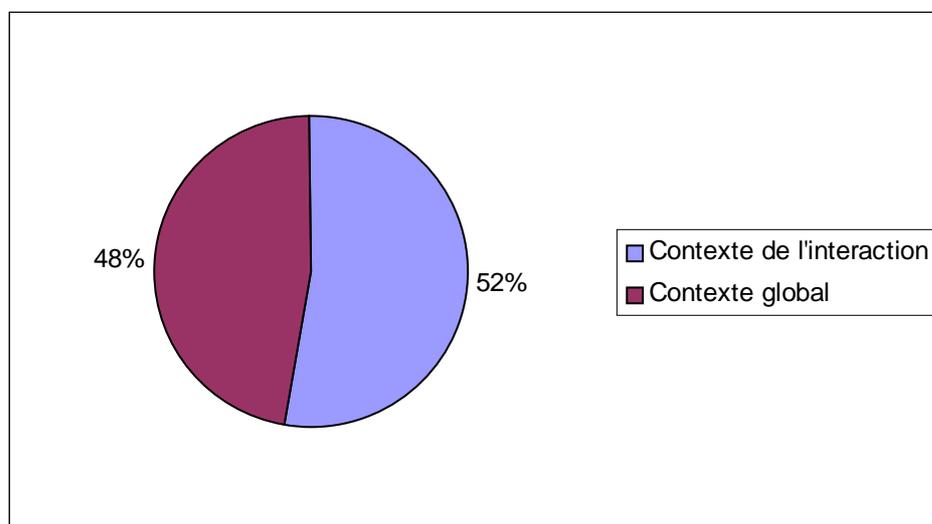
2.2 - Catégorie C2 (9,6%) : Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte

Le tableau n° 5 ci-dessous présente les occurrences et les pourcentages d'apparition des différentes sous-catégories d'aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte, sachant que cette catégorie C2 représente près d'un dixième des interventions du coach dans la séance observée (21 occurrences au total). Les pourcentages de chacune des sous-catégories font également l'objet d'une visualisation à travers le graphique n° 8.

SOUS CATEGORIE	DEFINITION DE LA SOUS CATEGORIE	OCCURRENCES	POURCENTAGE
Sous-catégorie C2.1	Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte dans lequel s'inscrit l'interaction qui pose problème	11	52,4 %
Sous-catégorie C2.2	Aide à la description et l'explicitation factuelle du contexte global et actuel amené par le client lors de la séance	10	47,6 %

Tableau n° 5 : Occurrences et pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 2 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 2 (21).



Graphique n° 8 : Camembert de pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 2 d'intervention du coach

Note : les pourcentages (arrondis à l'unité) sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 2 (21).

Il ressort de ces données que l'aide, faite par le coach, à la description et l'explicitation factuelle du contexte se fait, de manière quasi équivalente entre les deux sous-catégories C2.1 – le contexte dans lequel s'inscrit l'interaction qui pose problème – et C2.2 – le contexte

global et actuel amené par le client lors de la séance – qui totalisent respectivement 11 occurrences (52 %) et 10 occurrences (48 %).

Sur un plan qualitatif, ainsi que nous l'avons vu dans la partie Méthodologie, la **sous-catégorie C2.1** témoigne de l'importance donnée, dans une vision systémique, au contexte entourant l'interaction posant problème, l'idée étant de bien définir le « système pertinent » que l'on observe pour le faire évoluer. Exemples typiques des interventions du coach dans la sous-catégorie C2.1 :

- « Vous étiez plusieurs ? » (p. 101) qui vise à expliciter les parties prenantes de la réunion évoquée par le coaché pendant laquelle l'interaction problématique a été opérante.
- « Et avec ton chef, vous n'avez jamais abordé la relation avec le directeur, tout ce que tu me dis là - le manque de respect que tu ressens, les questions qui te mettent mal, le fait que tu te bloques, etc. ? » (p. 105). Ici, le coach cherche à expliciter l'interaction liée la présence d'un tiers (le chef de service) entre les deux protagonistes décrits par le coaché (lui-même et le directeur des achats).

Dans la **sous-catégorie C2.2** interviennent des actions du coach visant à expliciter le contexte global actuel amené par le coach, dans la mesure où certains éléments périphériques lui semblent pouvoir représenter des éléments utiles à prendre en compte ou à utiliser dans le processus global d'observation et de recadrage de la situation interactionnelle posant problème. Pour l'essentiel, les interventions relevant de C2.2 ont été réalisées en tout début de séance et les 8 occurrences concernées, sur les 10 au total, ont visé à expliciter la situation du coaché par rapport à son problème de genou : « qu'est ce qui s'est passé au juste ? », « comment est-ce arrivé ? », « Tu as vu des médecins je suppose, qu'en disent-ils ? », « Tu as eu deux arrêts médicaux ? », « Et quoi d'autre dans la série commentaires ? ».

Pour le coach, ce point méritait questionnement, d'une part, car il interfère objectivement sur la situation de travail du coaché et donc sur l'interaction conflictuelle que celui-ci entretient avec son directeur mais, également, car il fait l'hypothèse intérieure que le problème du genou peut potentiellement représenter un matériel « holomorphe » intéressant pour l'observation du problème interactionnel : en systémique, « les différentes caractéristiques du système se retrouvent dans le fonctionnement d'une partie. » (Georges, 2009, cours DESU Paris 8). Cf aussi le « langage du corps », le genou symbolisant l'articulation du « je » et du « nous ».

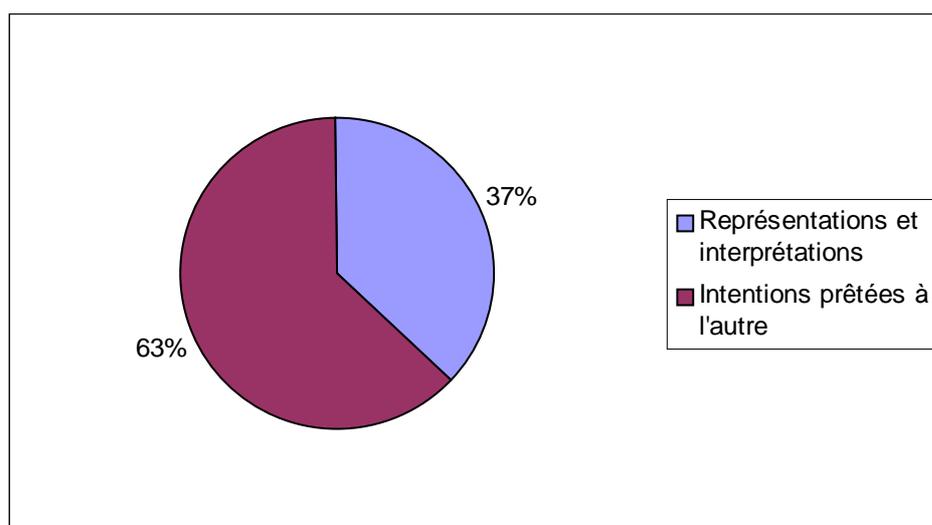
2.3 - Catégorie C3 (12,4%) : Aide à l'identification de la réalité de second ordre du coaché

Le tableau n° 6 qui suit présente les occurrences et les pourcentages d'apparition des différentes sous-catégories d'aide, par le coach, à l'identification de la réalité de second ordre du marché, sachant que cette catégorie C3 représente un peu plus de 12 % des actions verbales du coach dans la séance observée (27 occurrences au total). Les pourcentages de chacune des sous-catégories font l'objet d'une visualisation dans le graphique n° 9.

SOUS CATEGORIE	DEFINITION DE LA SOUS CATEGORIE	OCCURENCES	POURCENTAGE
Sous-catégorie C3.1	Aide à l'identification des représentations de la situation et interprétations du coaché	10	37,0 %
Sous-catégorie C3.2	Aide à l'identification des intentions prêtées par le coaché à l'autre dans l'interaction	17	63,0 %

Tableau n° 6 : Occurrences et pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 3 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 3 (27).



Graphique n° 9 : Camembert de pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 3 d'intervention du coach

Note : les pourcentages (arrondis à l'unité) sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 3 (27).

Dans le tableau n° 6 et graphique n° 9 ci-dessus, nous pouvons constater que près des deux tiers des interventions de la catégorie C3 (63 %) s'inscrivent dans la **sous-catégorie C3.2** d'aide à l'identification des intentions prêtées par le coaché à l'autre dans l'interaction. Ainsi que nous l'avons vu dans la partie Méthodologie, ce registre d'actions est particulièrement important dans le cadre d'une interaction conflictuelle avec un tiers, dans laquelle il est fréquent d'attribuer à l'autre une intention négative, laquelle va en retour déterminer émotions et comportements. Dans la séance observée, l'aide à l'identification des intentions prêtées par le coaché à son directeur a ainsi pris une place importante avec 17 interventions qui, pour l'essentiel, ont visé à questionner le coaché sur l'intention qu'il prêtait à son directeur de vouloir le licencier ou le pousser à la démission : « Il te sape la planche ? » (p. 102), « Tu penses qu'ils veulent ta démission ? » (p. 102), « Jusque là, je n'ai pas entendu qu'il y avait de leur part une décision de se séparer de toi... » (p. 103), « Ça prouve qu'il tient à vous, non ? » (p. 104), etc. Plus globalement, par ce type d'action, le coach vise in fine à « objectiver » les faits interactionnels en les séparant des suppositions faites sur l'autre, voire de la « diabolisation » du protagoniste : « Victime, bourreau, pervers, manipulateur, machiavélique... tout ça ce sont des mots très forts et très durs que tu emploies... ». Ces actions préparent le terrain à de nouvelles représentations des actions de l'autre (intention positive, fonction utile...), mais aussi, en sortant de la position victime, à aborder sa propre responsabilité dans la boucle interactionnelle (C4).

Les actions de la **sous-catégorie C3.1** interviennent, à un degré moindre, dans cette séance avec 10 interventions d'aide à l'identification des représentations de la situation et interprétations du coaché. Il s'agit, pour le coach, de prendre connaissance de la « carte du monde » du coaché, sa représentation subjective de la réalité, qui constituera le socle d'un éventuel recadrage, élargissant cette construction tout en la respectant (écologie). A titre d'exemples, les questionnements suivants rentrent dans ce registre d'interventions, préparatoire à tout recadrage ultérieur (C7) :

« Et qu'est-ce que tu en dis, toi ? » (p. 100), « qu'en penses-tu ? » (p.108), « Comment cela ? » (p. 111) et (p. 115), « Tu ne trouves pas ? » (p. 113), « C'est ce que tu penses avoir fait ? » (p. 116), etc.

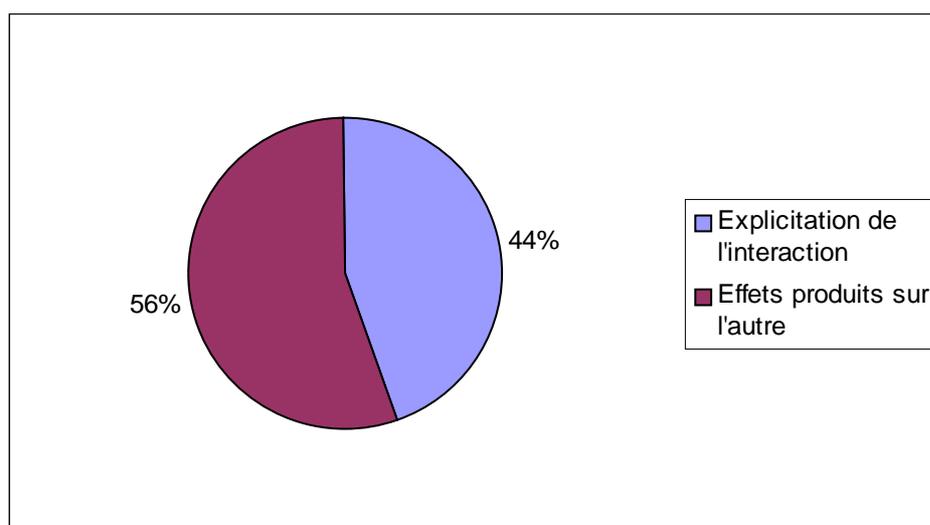
2.4 - Catégorie C4 (16,6%) : Aide à la description factuelle de l'interaction et à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction

La catégorie C4 représente la 3^{ème} catégorie d'actions la plus employée par le coach lors de la séance observée, puisque elle représente 36 verbalisations, presque autant que la création et le maintien de l'alliance. Le tableau n° 7 ci-dessous présente les occurrences et les pourcentages d'apparition des deux sous-catégories de C4, l'aide à la description factuelle de l'interaction (C4.1) et l'aide à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction (C4.2). Les pourcentages de chacune des sous-catégories font l'objet d'une visualisation dans le graphique n° 10.

SOUS CATEGORIE	DEFINITION DE LA SOUS CATEGORIE	OCCURRENCES	POURCENTAGE
Sous-catégorie C4.1	Aide à la description factuelle de l'interaction	16	44,4 %
Sous-catégorie C4.2	Aide à la prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction	20	55,6 %

Tableau n° 7 : Occurrences et pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 4 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 4 (36).



Graphique n° 10 : Camembert de pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 4 d'intervention du coach

Note : les pourcentages (arrondis à l'unité) sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 4 (36).

Il ressort des données ci-dessus que chacune des deux sous-catégories est fortement représentée puisque 16 interventions du coach ont eu pour objet d'expliciter l'interaction (44%) et 20 autres ont visé la prise de conscience, par le coaché, des effets produits sur l'autre dans l'interaction (56%).

Au niveau qualitatif, dans ses interventions de **sous-catégorie C4.1** visant à la description de l'interaction, le coach procède par des questions simples et directes, afin d'appeler des réponses factuelles du coaché : « Que s'est-il passé ? » (p. 101), « Qu'est-il arrivé ? » (p. 101), « Comment ça s'est passé avec toi ? » (p. 101), « Et après, comment ça se passe précisément ? » (p. 107). Dans le but de « visualiser » la situation de manière aussi précise que possible, il réitère ses questions, autant que cela lui semble nécessaire : « Ensuite ? (p. 107) », « Et alors ? » (p. 107), « Ensuite ? » (p. 107), « Il s'est passé quoi alors ? » (p. 108). Il revient également sur le sujet à plusieurs moments dans la séance, pour recentrer le coaché sur l'interaction et voir si sa représentation s'élargit : « Ce que je te propose, c'est de regarder à nouveau le système relationnel que tu as décrit avec ton directeur. » (p. 110), « Juste que tu te remettes dans la situation. » (p. 110).

Dans la **sous-catégorie C4.2**, le coach focalise toujours son questionnement sur l'interaction mais il le fait, cette fois, dans le but, de faire prendre conscience au coaché que ses comportements ne sont pas uniquement des effets, mais sont également susceptibles d'agir en boucle sur les comportements de l'autre protagoniste. Ainsi, il va l'inviter à imaginer ce qui vit son directeur face à lui :

- « Tu as dit qu'il a quitté la réunion de rage ? » (p. 104)
- « Ce que je te propose plutôt alors, c'est déjà d'essayer de te mettre à la place de ton directeur un instant » (p. 111)
- « Et par rapport à ce besoin d'informations, tu dirais qu'il vit quoi quand il n'a pas la réponse précise et visiblement urgente qu'il attend ? » (p. 112)
- « qu'est ce qu'il pouvait ressentir alors ? » (p. 113)

Dans d'autres interventions, il rappellera le caractère répétitif de la situation et le fera réfléchir sur la notion de boucle :

- « Aujourd'hui, les réactions ont été plus vives, celle de ton patron comme la tienne mais, au fond, c'est le même déclencheur » (p. 108)
- « En même temps, il faut admettre qu'il n'a pas les réponses qu'il souhaite. Et que sans doute ça alimente le système, non ? » (p. 108)
- « Ceci dit, le fait est que, dans l'interaction, cet homme reste avec sa « frustration » comme tu l'as dit, je crois, tout à l'heure. » (p. 114)

Plus loin, lorsque le coaché prend conscience qu'il a peut-être lui-même généré ce qu'il redoutait, de par l'intention qu'il avait prêtée à son patron de le licencier, le coach veille à laisser le coaché élaborer son propos, avec des interventions aussi « neutres » que possible :

- « Peut-être bien... » (p. 115)
- « Peut-être... » (p. 115)

2.5 - Catégorie C5 (6,9%) : Aide à l'identification des ressentis, émotions, sentiments et désirs du coaché

Au niveau quantitatif, nous avons constaté plus haut que la catégorie C5 d'intervention du coach était la catégorie la moins représentée lors de la séance observée, puisqu'elle totalise 15 occurrences, soit environ 7 % du total des verbalisations. Malgré son faible poids quantitatif, cette catégorie d'actions est très importante pour aider le coaché à être en contact avec ses ressentis, émotions, sentiments, ou désirs qui sont des indicateurs fondamentaux, ainsi qu'il a été rappelé dans la partie Méthodologie.

Pour l'essentiel, le coach procède ici par des questions directes pour essayer de « rebrancher » le coaché sur son vécu intérieur :

- « Comment as-tu vécu cela ? » (p. 100)
- « Tu parles de culpabilité ? » (p. 100)
- « Comment tu te sens avec ça ? » (p. 106)
- « Comment cela, "maîtriser" ? » (p. 114)
- « Donc, dans ce besoin de lui brandir à nouveau ce « tu ne peux pas faire sans nous », qu'est ce qui t'anime ? » (p. 115)
- « Tu es inquiet ? » (p. 115)
- « Es-tu rassuré ? » (p. 115)
- « Oui et non ? » (p. 115)
- « Comment tu te sens maintenant ? » (p. 117)

Dans certains cas, il procède par re-formulation :

- re-formulation écho pour susciter une plus grande expression émotionnelle de la part du coaché : « C'est dingue... » (p. 102)
- ou re-formulation de résumé/clarification pour aider le coaché à mettre des mots sur ses ressentis et le soutenir dans son expression : « Emotionnellement, c'est très difficile à vivre. Il y a cet irrespect que tu vis et cela, ça te fait souffrir, c'est humain. Par là dessus, ton chef te culpabilise et tu te culpabilises aussi beaucoup. Et puis, tu as ta colère contre lui, elle est là et bien là. » (p. 106) ou bien « Il n'y a donc pas que la peur d'être licencié qui t'anime, il y aussi l'envie de l'être. » (p. 117).

Cette dernière intervention, simple résumé d'une « découverte » émotionnelle faite par le coaché, témoigne bien de l'importance du questionnement émotionnel car, comme on le verra par la suite, l'identification de ce sentiment profond jouera un grand rôle dans la résolution du problème...

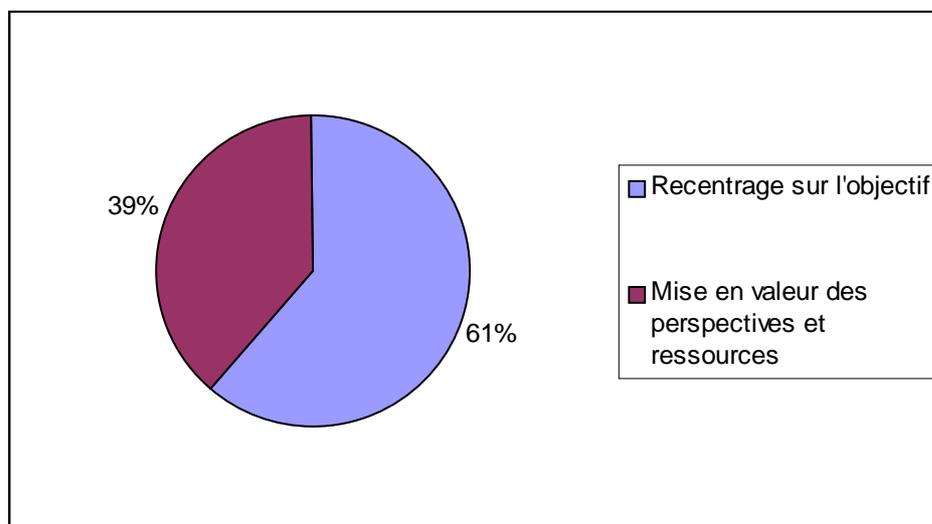
2.6 - Catégorie C6 (8,2%) : Aide à la mobilisation des ressources du coaché par rapport à l'objectif

Le tableau n° 8 ci-dessous présente les occurrences et les pourcentages d'apparition des différentes sous-catégories d'aide à la mobilisation des ressources du coaché, sachant que cette catégorie C6 représente la deuxième catégorie la plus faiblement employée dans la séance, avec 18 occurrences au total. Les pourcentages de chacune des sous-catégories font également l'objet d'une visualisation à travers le graphique n° 11.

SOUS CATEGORIE	DEFINITION DE LA SOUS CATEGORIE	OCCURRENCES	POURCENTAGE
Sous-catégorie C6.1	Interventions visant à recentrer le coaché sur l'objectif posé	11	61,1 %
Sous-catégorie C6.2	Interventions visant à mettre en valeur les perspectives de la résolution du problème et les ressources du coaché	7	38,9 %

Tableau n° 8 : Occurrences et pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 6 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 6 (18).



Graphique n° 11 : Camembert de pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 6 d'intervention du coach

Note : les pourcentages (arrondis à l'unité) sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 6 (18).

Comme nous le constatons dans le graphique ci-dessus, la majorité des interventions (61 %) de la catégorie C1 relève de la **sous-catégorie C6.1** visant à recentrer le coaché sur l'objectif posé. Il s'agit ici, « d'utiliser l'objectif pour avancer », en s'assurant que les ressources du coaché soient bien mobilisées dans la direction fixée. Dans la séance observée, le coach a ainsi réalisé 11 interventions dans ce sens et ce, tout au long de l'entretien, afin de bien maintenir l'attention du coaché sur l'objectif de résolution du problème interactionnel. Les verbalisations ont pris la forme d'interventions directes, rappelant clairement l'objectif interactionnel, et intervenant, le plus souvent, en final de prises de parole qui incluaient des verbalisations relevant d'autres catégories (voir plus bas, la dimension combinatoire).

Au niveau qualitatif, on constate que la première intervention C6.1 est intervenue dès la 1^{ère} prise de parole, ceci afin de bien orienter l'entretien vers l'objectif à résoudre. Dans un souci d'appropriation de l'objectif, de mobilisation du coaché, l'objectif a été exprimé, par le coach, avec les mots mêmes utilisés par le coaché en première séance (« améliorer la situation avec mon directeur ») et le coach insiste sur le fait que l'objectif est bien celui posé par le coaché (et non celui du coach) : « Lors de notre première rencontre, tu as exprimé le problème que tu vis actuellement dans l'interaction avec ton directeur et ton responsable de service et tu as posé comme objectif du coaching d'améliorer cette situation qui est difficile à vivre pour toi. » (p. 99)

Par la suite, le coach intervient donc sur le même registre, se référant à l'objectif, pour mobiliser le coaché sur celui-ci. Cela est fait assez systématiquement et dans une tonalité assez directive, dans un contexte de séance où le coaché avait beaucoup tendance à se décentrer de l'interaction et de sa résolution, au profit de l'intention qu'il prêtait à son directeur et qu'il alimentait de ses suppositions. Exemples typiques de ces interventions de recentrage tout au long de la séance :

- « Ce qui nous ramène à cette notion d'interaction et à l'objectif que tu as amené dès le début : comment « décoincer le processus avec ton directeur », pour « mieux vivre la situation ». » (p. 103)
- « A partir de là, ce qui est important, c'est de regarder cette interaction que tu as avec ton directeur et de voir comment tu pourrais la faire évoluer. C'est bien le souhait que tu as exprimé pour ce coaching ? » (p. 107)
- « C'est cela qu'il faut faire évoluer. Ce que je te propose, c'est de revenir concrètement sur ce qui s'est passé tout à l'heure, sur cette séquence qui, si j'ai bien compris, a quelque chose de répétitif » (p. 107)
- « Tu dis vouloir tenir longtemps dans la boîte, alors il va falloir faire quelque chose si tu veux tenir » (p. 109)

Au total, 8 interventions de cette nature ont été réalisées lors de la séance ; les 3 autres interventions classifiées en C6.1 étant de simples marqueurs de déroulé intervenant en toute fin de séance (et qui participent à la mobilisation vers l'objectif en fixant bien le cadre) : « Et bien, sur ce, on va s'arrêter là, je crois... », « Oui, et prendre RV dans 15 jours. », « Sinon, je te propose de nous revoir dans 15 jours. Le mardi 30 juin, même heure, ça te va ? ».

Comme nous le voyons dans le graphique n°11, la **sous-catégorie C6.2** est intervenue à un degré moindre (39 %), avec 7 interventions visant à mettre en valeur les perspectives de la résolution du problème et les ressources du coaché. Pour l'essentiel, et comme nous l'avons vu dans la définition théorique (Méthodologie), il s'agit ici de renforcer la motivation et la confiance du coaché par rapport à la résolution du problème

Le coach met ainsi en exergue les opportunités que révèlent la situation :

- « la situation que tu ramènes aujourd'hui nous donne une nouvelle opportunité de regarder la difficulté. » (p. 103)
- « C'est donc peut-être l'opportunité de prendre du recul sur ton vécu du travail et sur ce système relationnel que tu dis vouloir débloquer... » (p. 109)

Il cherche à rassurer le coaché pour que son énergie redevienne créatrice :

- « Ça fait beaucoup de points rassurants, non ? » (p. 105)
- « L'important dans tout ça, c'est qu'est-ce que tu en fais ? En quoi ça peut te servir ? (p. 109) »
- « dès lors que cette symbolique peut aider à voir quelque chose ou à avancer concrètement. » (p. 109)

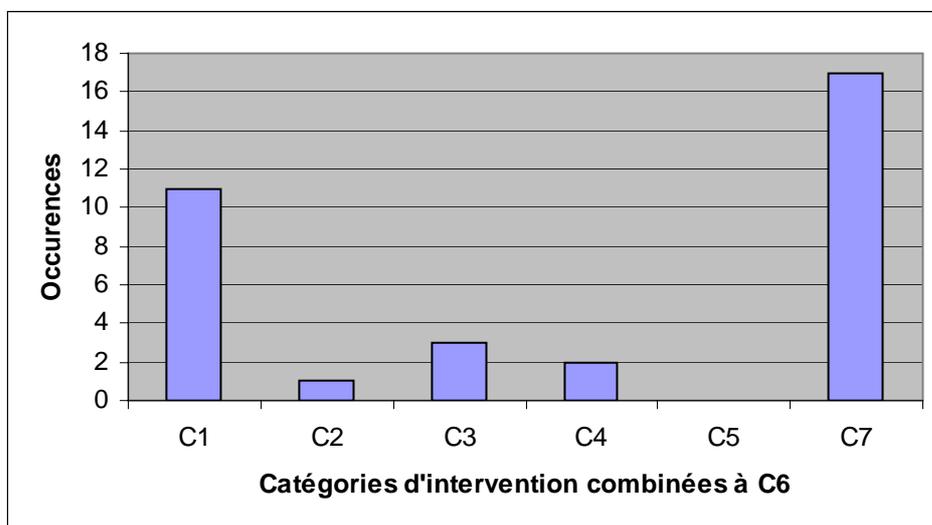
Enfin, au final de l'entretien, après que le coaché ait repris contact avec le désir sous-jacent à sa peur, le coach le félicite pour tout le cheminement effectué lors de la séance, lui exprime sa confiance dans les ressources qu'il possède et dans la résolution en marche :

- « Tu as réussi à te débrancher de l'énerverment et du stress, alors même que tu sors à peine de réunion, tu as accepté de voir que, dans votre histoire, il y a une sorte de boucle que tu alimentes aussi à ton insu. Tu m'as parlé de ta colère, de tes doutes, de tes options, tu as réussi à regarder aussi ce que ton directeur peut ressentir de son côté, tu as regardé aussi les moteurs de ton comportement vis-à-vis de lui, pas seulement l'aspect « réaction à l'autre », mais aussi tes propres moteurs, la peur, avec le risque qu'elle induise ce qu'elle redoute, mais aussi ton désir sous-jacent de partir qui était également actif dans l'interaction » (p. 117)
- « Ce qui est important, c'est de bien te rappeler ton objectif : mieux vivre la situation au travail. Même si tu es amené un jour à prendre de nouvelles décisions, peut être sortir de la boîte, c'est possible, c'est de toute façon utile que tu gardes bien ton

objectif en tête dans l'immédiat. Moi, je suis confiant que tu vas trouver des solutions pour ça et rapidement même. Reste bien centré sur l'objectif d'ici à la prochaine fois et tu me raconteras, OK ? » (p. 118)

Le coach quitte ainsi son coaché en lui rappelant une dernière fois l'objectif et en lui exprimant sa confiance que la résolution est proche. Il s'exprime avec sincérité, en espérant également que cette expression ait une force d'auto-réalisation (effet pygmalion).

Par ailleurs, et comme nous l'avons vu plus haut dans l'analyse globale, une très grande majorité des interventions de la catégorie C6 – presque 4 sur 5 - (78 %) interviennent en association avec d'autres catégories d'actions lors d'une même prise de parole. Le graphique n° 12 prolonge cette donnée en présentant l'histogramme des occurrences de combinaison de C6 avec d'autres catégories d'intervention lors des prises de parole multi-catégorielles incluant C6 (14). Dans ce graphique n° 12, nous pouvons ainsi constater que, lorsque une intervention C6 apparaît combinée avec d'autres catégories d'intervention dans une même prise de parole, **cette combinaison s'effectue de manière nettement préférentielle avec la catégorie C1 – création et maintien de l'alliance – (11 associations) et, plus encore, la catégorie C7 – aide au changement de point de vue / recadrage (17 associations).**



Graphique n° 12 : Histogramme des occurrences de combinaison de C6 avec d'autres catégories d'intervention lors des prises de parole multi-catégorielles incluant C6 (14).

Ces résultats illustrent la synergie qualitative faite par le coach entre ses interventions de mobilisation et ses autres types d'intervention, ceci dans son objectif global de mise en œuvre d'un recadrage de la situation interactionnelle posant problème au coaché. Pour l'illustrer, nous prendrons deux des exemples d'actions de mobilisation vus plus haut :

- Interaction C6/C7. Exemple (p. 103) : « En tout cas, dans ce contexte, qui te stresse. Tu m'avais bien dit que, chez Renault, tu n'avais pas ce problème. Tu m'as même dit que tu répondais très bien aux questions si on te parle correctement. Ce qui nous ramène à cette notion d'interaction et à l'objectif que tu as amené dès le début : comment « décoincer le processus avec ton directeur », pour « mieux vivre la situation ».

Ici, le coach débute sa prise de parole par un recadrage « dépathologisant » (C7.3) pour sortir le coaché d'un jugement limitant qu'il portait sur ses compétences (sa capacité de synthèse). Débranchant ainsi, par la contextualisation, le processus contre-productif de généralisation négative du coaché, le coach rebondit immédiatement sur une re-mobilisation du coaché sur le vrai sujet de l'ici et maintenant : l'étude de l'interaction centrale dans l'objectif d'émergence de solution.

- Interaction C6/C1. Exemple (p. 109) : « Moi, j'entends que tu souffres de cette situation - l'irrespect te met en douleur, tu stresses, tu colères, tu te culpabilises, tu doutes de ta compétence, ton patron en a marre et ton chef ne te soutient pas comme tu le souhaiterais, alors où va-t-on ? Tu dis vouloir tenir longtemps dans la boîte, alors il va falloir faire quelque chose si tu veux tenir ».

Ici, le coach débute sa prise de parole par une action d'alliance témoignant de son écoute et de sa compréhension du coaché, lui renvoyant également dans ce résumé que la situation ne doit pas être « banalisée ». Il en profite alors pour remettre l'accent sur l'importance de l'objectif posé pour le coaché et la nécessité, pour le réaliser, de modifier la boucle interactionnelle.

Dans les deux cas ci-dessus, typiques du phénomène observé de combinaison de C6 dans des prises de parole multi-catégorielles, on constate donc que le coach rebondit sur des interventions d'autres catégories pour re-mobiliser les ressources du coaché sur son objectif : l'intervention, directive, de recentrage sur l'objectif est visiblement facilitée par la présence immédiatement précédente d'une action de soutien actif (dépathologisation ou compréhension).

2.7 - Catégorie C7 (28,0%) : Aide au changement de point de vue - recadrage

Nous abordons maintenant l'étude de la catégorie d'actions la plus fréquemment employée dans la séance observée et qui correspond également au thème central de notre sujet d'étude. Les interventions de l'ordre du recadrage (ici en tant qu'actes de recadrage) représentent, en effet, 28 % des verbalisations de la séance, soit 61 occurrences au total.

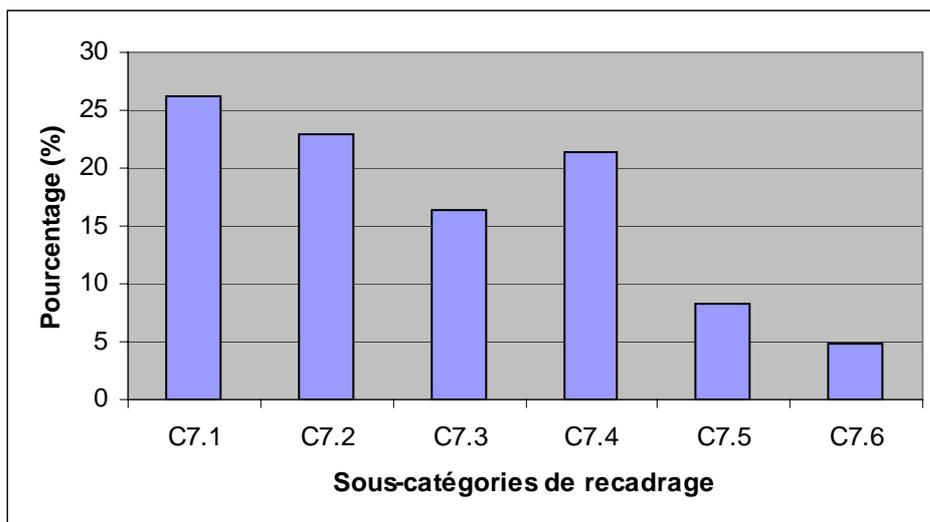
Le poids quantitatif de cette catégorie d'interventions étant important et les actions de recadrage variées, nous avons pu mettre en évidence 6 sous-catégories, à la fois pertinentes d'un point de vue théorique (voir définitions dans la partie Méthodologie) et significatives d'un point de vue quantitatif

Le tableau n° 9 ci-dessous présente les occurrences et les pourcentages d'apparition des différentes sous-catégories de recadrage que nous allons analyser dans cette partie. Les pourcentages et occurrences de chacune des sous-catégories font l'objet d'une visualisation à travers les graphiques n°s 13 et 14 figurant page suivante.

SOUS CATEGORIE	DEFINITION DE LA SOUS CATEGORIE	OCCURRENCES	POURCENTAGE
Sous-catégorie C7.1	Questions recadrantes du coach	16	26,2 %
Sous-catégorie C7.2	Point de vue recadrant exprimé par le coach sur le contenu	14	22,9 %
Sous-catégorie C7.3	Interventions visant à dépathologiser le coaché et la situation	10	16,4 %
Sous-catégorie C7.4	Interventions visant à déjouer les résistances du coaché vis-à-vis du recadrage	13	21,3 %
Sous-catégorie C7.5	Interventions visant à faire monter l'attente du coaché avant expression recadrante du coach	5	8,2 %
Sous-catégorie C7.6	Confrontations	3	4,9 %

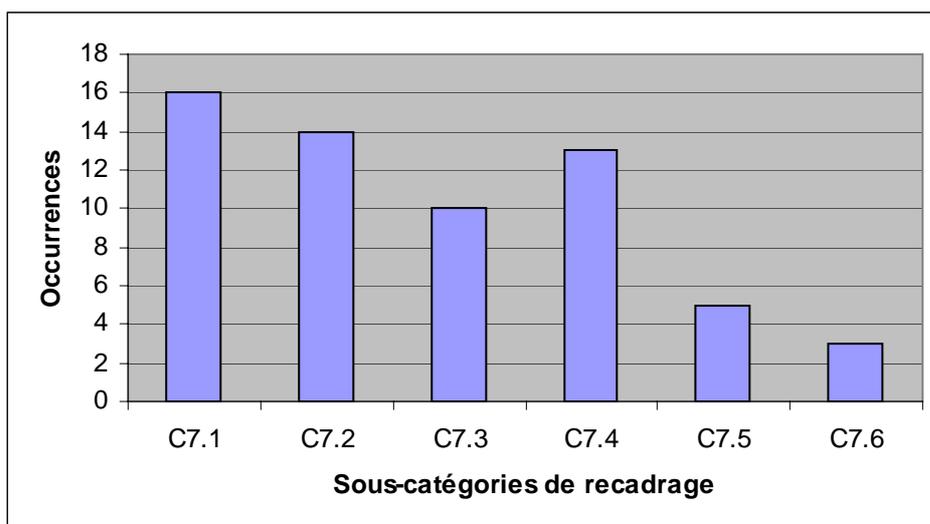
Tableau n° 9 : Occurrences et pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 7 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 7 (61).



Graphique n° 13 : Histogramme des pourcentages d'apparition des sous-catégories de la catégorie 7 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : les pourcentages sont obtenus en divisant les occurrences des sous-catégories par le nombre total d'occurrences de la catégorie 7 (61).



Graphique n° 14 : Histogramme des occurrences d'apparition des sous-catégories de la catégorie 7 d'intervention du coach visant à mettre en place un recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché.

Note : nombre total d'occurrences de la catégorie 7 : 61

Nous pouvons constater dans les graphiques ci-dessus la présence d'un sous-groupe de 4 sous-catégories de recadrage fortement employées dans la séance, leurs occurrences s'échelonnant entre 16 pour la plus importante (C7.1) et 10 pour la moins importante (C7.3), les deux autres étant très proches : 14 occurrences pour l'une (C7.2), 13 pour l'autre (C7.4). Ce sous-groupe représente à lui seul près de 87 % des actions de la catégorie C7. Deux sous-catégories interviennent avec de faibles occurrences, 5 pour la C7.5 et 3 pour C7.6. Nous allons maintenant analyser plus qualitativement chacune de ces sous-catégories.

En tout premier lieu, on constate que l'aide apportée par le coach au changement de point de vue s'effectue par l'usage de **questions recadrantes (C7.1)** : 16 occurrences au total, soit plus d'un quart des actions de recadrage (26,2 %). Sur un plan qualitatif, les questions concernées sont toujours en rapport direct avec le contenu et elles visent à susciter chez le coaché une lecture différente des événements. On en donnera ci-dessous quelques illustrations :

- « Ton arrêt était abusif ? » (p. 100). Le coach vise ici à recadrer le coaché par rapport à son sentiment de culpabilité, injustifié et, en tout état de cause, contre-productif par rapport à l'objectif. La forme interrogative permet d'amener le coaché à exprimer lui-même que cette culpabilité n'est pas appropriée à la situation (accident du genou), alors même que c'était ce qu'il communiquait juste auparavant. La question tire un fort impact recadrant de la reprise immédiate du mot même employé par le coaché et de la remise en question instantanée de l'association qu'il faisait entre son accident et l'article de presse sur les arrêts abusifs.
- « Peut-être aussi, tu ne le veux pas ? » (p. 108). Le coach utilise ici à nouveau une question courte qui tire son impact recadrant de sa position située juste après le constat « tu n'y arrives pas » qui re-formulait les propos du coaché (parlant de sa difficulté à répondre succinctement aux questions de son directeur). Sans nier la lecture faite par le coaché, le coach ne « l'achète » pas comptant et, plutôt qu'en rester sur ce constat démobilisateur, il invite le coach à chercher du côté de ses émotions/ réactions dans l'interaction, le projet étant de l'amener ensuite à une lecture « responsable » des effets qu'il produit sur l'autre dans l'interaction.
- « Contrôler, ça consiste à avoir les infos ? » (p. 112). Là encore, le coach rebondit « à la volée » sur le mot employé par le coaché (décrivant la fonction de son directeur suite au questionnement du coach) pour faire le lien, dans la question, entre cette notion professionnelle de contrôle et le fait de demander des informations à ses subordonnés. L'idée est d'amener le coaché à recadrer lui-même les interprétations qu'il fait de son responsable, jugé « persécuteur » par ses questions.
- « tu dirais que tu as quoi comme bénéfice à répondre comme tu le souhaites, toi et non comme il le veut, lui ? Voire à ne pas répondre du tout ? » (p. 113). Le coach pose une question invitant, là encore, le coaché à sortir d'une vision purement « victime » (du type « je n'ai pas le choix de réagir comme je le fais ») pour l'intéresser à sa partie active dans l'interaction. La question est typique d'un recadrage de comportement, présupposant, dans une vision systémique, que ce comportement est adapté et que la reconnaissance de sa « fonction utile » est le plus sûr moyen d'amener au « lâcher prise » préalable à tout changement.

La **sous-catégorie C7.2** intervient également de manière forte dans la séance, puisqu'on dénombre au total 14 actions du coach exprimant un **point de vue recadrant sur le contenu** (22,9 % des verbalisations C7). Ainsi qu'il a été défini dans la partie Méthodologie, il s'agit ici, pour le coach, de « prendre la responsabilité d'influencer directement les gens » (Haley) en activant, par son expression propre, le processus d'élargissement de point de vue du coaché propice au changement dans l'objectif. Le coach le fait par des prises de position sur le contenu, telles qu'on peut le voir dans les exemples ci-dessous :

- « Pour ma part - tu sais que j'ai fréquenté de nombreuses entreprises - j'ai remarqué que les personnes très réactionnelles ne font pas les bons machiavéliques, qui sont plus « en dedans ». De ce que je vois de ton boss, il m'a l'air de faire très réactionnel... » (p. 104). Le coach s'appuie sur son expérience (reconnue par le coaché) pour exprimer un point de vue susceptible de faire sortir le coaché de la vision « machiavélique » qu'il a de son directeur et s'ouvrir ainsi par la suite à d'autres points de vue sur l'interaction problématique (notamment son propre rôle dans la boucle communicationnelle).
- « Et bien, écoute, dans mon univers personnel, qui est assez psy aussi, à travers les lectures que j'ai pu faire, les échanges que j'ai avec ma femme thérapeute, et le travail personnel que j'ai pu accomplir, ce qui m'est venu c'est que, assez souvent, on associe l'articulation du genou à l'articulation du je-nous, le je et le nous. » (p. 109). Le coach exprime sa position quant au point de vue « holomorphique » que l'on peut avoir sur l'accident du genou, estimant que la symbolique peut être parlante pour le coaché et utile dans la résolution du problème interactionnel. Il le fait dans une forme aussi prudente que possible (« mon univers personnel », « assez souvent, on associe ») avec une expression qui a été précédée d'un travail préparatoire notamment de sous-catégorie C7.4 (djouer les résistances) et sachant aussi que ce point de vue présente la garantie écologique d'être cohérent avec celui que le coaché a rapporté, en début d'entretien, comme étant celui de sa femme.
- « En n'oubliant pas ce que ce prix signifie : c'est la valeur que tu donnes à la réalisation de ton objectif de coaching... » (p. 118). Le coach recadre le coaché par rapport à la symbolique du prix, particulièrement importante dans ce contexte spécifique où le coaché est très accroché à l'aspect négociation (c'est son métier), avec une représentation du prix comme étant la valeur qu'on donne à l'autre. Il l'invite à entrevoir que le prix est la valeur qu'il se donne à lui même, qu'il donne au fait de prendre soin de lui dans la situation très difficile qui l'a amené au coaching.

La **sous-catégorie C7.3** concerne les interventions du coach visant à **dépathologiser le coaché et la situation**. 10 occurrences ont été dénombrées dans cette sous-catégorie de recadrage, soit 16,4 % de C7. On a vu son importance théorique dans le courant systémique, le but étant de favoriser le changement dans l'interaction et, pour cela, d'éviter le caractère souvent bloquant ou limitant des « étiquetages » sur la personne.

On en donnera ci-dessous quelques exemples dans la séance observée :

- « En tout cas, dans ce contexte, qui te stresse. Tu m'avais bien dit que, chez Renault, tu n'avais pas ce problème. Tu m'as même dit que tu répondais très bien aux questions si on te parle correctement » (p. 103). Cet exemple (vu plus haut dans son interaction avec C6) est typique de cette notion systémique de contextualisation du comportement. Ici, le coach s'appuie sur les dires mêmes du coaché pour désactiver son processus de généralisation négative et le recentrer dès lors sur l'interaction présente.
- « Ronan, il ne faut pas non plus t'enfermer toi même dans tes mots « intenses ». Moi, franchement, je t'écoute, je te vois, et je ne vois ni une victime, ni un bourreau, ni un saboteur, ni un inodore/incolore. » (p. 116). Le coach apporte son regard bienveillant sur le coaché et l'invite à sortir des étiquettes globalisantes et pathologisantes qu'il porte à lui même et qui le décentrent de sa capacité à créer du changement. Le coach veille toujours à « distinguer le comportement de la personne ».
- « ... et, je vais même te dire, pour ta souplesse. Pour quelqu'un qui est censé être bloqué, je te trouve bien souple en fait... » (p. 117). Le coach cherche ici encore à modifier la représentation que le coaché a de lui même. Il le fait par l'emploi d'un mot très choisi, celui de « souple », venant en opposition avec la vision « bloquée » que le coaché a de lui même et, aussi, de l'interaction avec son directeur. Ce recadrage vient en conclusion d'une intervention dans laquelle le coach a témoigné factuellement de la capacité de cheminement du coaché, si bien que cette notion de souplesse est crédibilisée et l'impact du recadrage renforcé.

La **sous-catégorie C7.4** fait également partie des interventions fréquemment effectuées par le coach dans la séance, puisque 13 occurrences ont pu être relevées, soit plus de 1/5 ème des verbalisations (21,3 %), leur objectif commun étant de **déjouer les résistances du coaché**.

En l'espèce, l'essentiel des interventions C7.4 répertoriées dans cette séance ont consisté pour le coach à amener des éléments relativisant ses recadrages, le but étant de les faire

« entendre » d'autant mieux qu'ils ne sont pas présentés de manière péremptoire, c'est à dire « enfermante » pour le coaché. Ainsi, plusieurs verbalisations C7.4 ont préparé le terrain pour l'expression recadrante C7.2 relative au genou (« je » - « nous »), le but étant de la proposer plutôt que de l'imposer. Exemples :

- « Je n'en sais rien... Ce n'est pas trop mon approche de mettre de la causalité à tout prix sur les choses. Dire que tu te bloques le genou parce que tu te bloques dans la relation, ça fait joli dans la logique, mais ça reste vraiment une interprétation, très discutable. Rien ne dit que l'un entraîne l'autre, qu'il y ait un déterminisme là dessus. » (p. 109)
- Symboliquement, analogiquement peut-être... (p. 109)
- Mais, cela reste vraiment personnel et, de toute façon, ça n'a de sens que si ça en fait pour la personne concernée. Si ça ne te parle pas, c'est que ce n'est pas juste pour toi et que ça n'a aucun intérêt. Dans ce cas, tu oublies.. (p. 110)
- Moi non plus, je ne sais pas. (p. 110)

Dans d'autres cas, il s'agit pour le coach d'entourer de précaution une question potentiellement perturbante pour le coaché et à laquelle il tient :

- « Je vais te poser une question un peu bizarre, je te préviens. » (p. 110)
- « Cela peut te paraître un peu abrupt, un peu hard... » (p. 110)

La **sous-catégorie C7.5** caractérise, quant à elle, des interventions visant à **faire monter l'attente du coaché avant une expression recadrante du coach**. Ce type d'interventions n'est arrivé que 5 fois dans la séance, ce qui représente ainsi 8,2 % des actions de recadrage. Il s'agit, pour le coach, d'utiliser cette tactique de « mise en attente » pour mieux préparer le coaché à recevoir le point de vue du coach. Exemples :

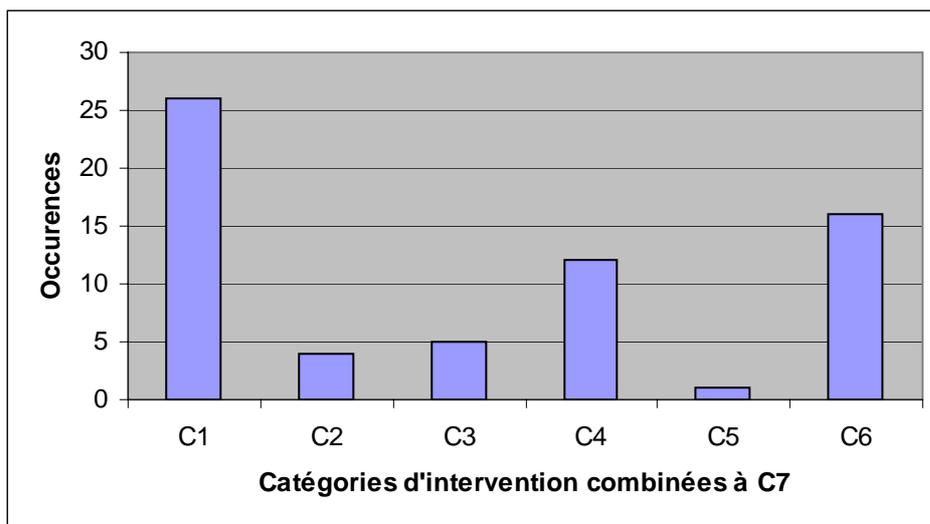
- « je me suis aussi demandé en quoi cela pouvait avoir un rapport avec ce qui nous occupe » (p. 109)
- « Oui, je me suis posé la question... » (p. 109)
- « Non, ce n'est pas la notion qui m'est venue, mais c'était pas très loin en fait... » (p. 109)
- « Je ne sais pas si c'est vraiment utile pour avancer... » (p. 109)

En dernier lieu, la **sous-catégorie C7.6** classe les **confrontations** effectuées par le coach lors de la séance. Ce registre contient 3 verbalisations du coach qui ont porté sur la confrontation d'un lapsus exprimé par le coaché. Le lapsus a ainsi été saisi « à la volée » afin que le coaché puisse l'entendre lui même :

- « Tu veux dire valider qu'ils n'avaient pas, comme stratégie, l'option licenciement ? » (p. 116)
- « Oui, mais c'est pas tout à fait pareil... Tu m'as dit que tu voulais valider leur stratégie de licenciement... » (p. 117)
- « C'est ça que tu voulais ? » (p. 117)

Aussi restreinte soit-elle sur le plan quantitatif, cette sous-catégorie de recadrage a joué un rôle très important dans la séance, permettant au coaché d'entendre le désir sous-jacent à son comportement.

Pour finir cette analyse de la catégorie 7, on se rappelle qu'elle apparaît majoritairement (dans 61 % des cas) combinée avec d'autres catégories d'intervention lors d'une même prise de parole. Le graphique n° 15 présente ainsi l'histogramme des occurrences de **combinaison de C7 avec d'autres catégories d'intervention** lors des prises de parole multi-catégorielles incluant C7 (37).



Graphique n° 15 : Histogramme des occurrences de combinaison de C7 avec d'autres catégories d'intervention lors des prises de parole multi-catégorielles incluant C7 (37).

De ce graphique, il ressort clairement que la catégorie C7 s'associe de manière préférentielle avec les catégories C1 (alliance) et C6 (mobilisation). L'inverse étant vrai pour les deux catégories en question (la C7 est également pour elles une association préférentielle), nous renvoyons sur les exemples présentés dans les parties analysant C1 et C6.

Dès lors, on s'intéressera ici à la troisième association significativement préférentielle de C7 (12 fois) qui est la catégorie C4. Exemples :

- « Pour ma part - tu sais que j'ai fréquenté de nombreuses entreprises - j'ai remarqué que les personnes très réactionnelles ne font pas les bons machiavéliques, qui sont plus « en dedans ». De ce que je vois de ton boss, il m'a l'air de faire très réactionnel... Tu as dit qu'il a quitté la réunion de rage ? ». (p. 114). Ici, le coach, après avoir produit son recadrage sur l'interprétation « machiavélique » que le coaché projetait à son directeur, boucle ce recadrage en recentrant le coaché sur l'interaction et en l'ouvrant aux sentiments éprouvés par le protagoniste (son directeur). C'est bien le recadrage précédent qui rend possible d'enchaîner sur une intervention C4.2 de prise de conscience des effets produits sur l'autre dans l'interaction.

- « Il te pose une question très fermée et tu ne réponds pas dans les cases qu'il souhaite. Tu n'y arrives pas. Peut-être aussi, tu ne le veux pas ? ». (p.108). Ici, nous sommes dans une mécanique inversée où le coach s'appuie sur un « factuel » de l'interaction (C4.1), indiscutable pour le coaché car c'est une re-formulation de ses propos, pour rebondir alors sur une question recadrante invitant le coaché à voir une autre facette de sa réalité.

Partie V – Discussion et perspective professionnelle

1 – Synthèse des données obtenues

En analysant une séance de coaching réalisée par l'auteur dans le cadre de son stage, nous avons étudié comment celui-ci mettait en œuvre le recadrage de la situation interactionnelle amenée par le coaché, afin de répondre à l'objectif posé par ce dernier : « mieux vivre / débloquer la situation avec mon directeur. ». Des données obtenues, il ressort en premier lieu que le recadrage est d'abord un processus d'ensemble qu'on ne saurait limiter au seul « acte de recadrage » qui n'en est qu'un aspect ; ce dernier n'intervenant avec efficacité que s'il s'inscrit dans un travail préparatoire le rendant possible. Dans cette vision globale du processus de recadrage, on a, en effet, observé que toutes les interventions du coach avaient joué un rôle, puisque les 218 verbalisations de la séance ont toutes été codifiées dans l'une ou l'autre des catégories pertinentes du processus, aucune ne pouvant, dès lors, être considérée comme « inutile » au regard de l'objectif.

Au premier rang de ces catégories autres que celle du recadrage lui-même, figure la création et le maintien de l'alliance qui ne représente pas moins de 40 interventions (18 %), témoignant par là du caractère fondamental de la relation unissant coach et coaché. La priorité ainsi donnée à la qualité relationnelle s'est exprimée à travers différents types d'action relevant principalement de l'écoute active et du soutien inconditionnel du coaché par le coach.

A un niveau quasi-équivalent à l'alliance (17 %), on a observé l'importance des interventions du coaché centrées spécifiquement sur l'interaction problématique, l'idée étant, d'une part, de l'objectiver de manière aussi factuelle que possible et, d'autre part, d'aider le coaché à prendre conscience que ses actions ne sont pas seulement conséquences des actions de l'autre mais, tout autant, causes de celles-ci (principe de rétroaction). Cette orientation systémique autour de l'interaction est, par ailleurs, renforcée par les catégories adjacentes qui y participent de fait : ainsi, on note que l'identification de la réalité de second ordre du coaché, soit 12 % des verbalisations, s'est principalement consacrée à faire émerger les intentions prêtées par le coaché à l'autre dans l'interaction, cette identification permettant de dégager l'horizon vers une vision plus « objectivée » de l'interaction et, en tout état de cause, plus propice au changement du coaché. De même, une

attention soutenue a été donnée par le coach à l'obtention, par le coaché, d'une description factuelle du contexte entourant directement ou indirectement l'interaction problématique, ces interventions (10 %) concourant ainsi à l'éclairage du sujet central. Egalement, le coach a consacré 8 % de ses interventions à la mobilisation des ressources du coaché sur l'objectif, ce qui a été effectué, en premier lieu, par des recentrages répétés du coaché sur la problématique inter-relationnelle à résoudre. Pour finir, on constate également que l'essentiel des questionnements du coach relatifs aux ressentis, émotions, sentiments ou désirs du coaché (7 %) portent sur son vécu émotionnel de l'interaction conflictuelle.

Ainsi, on constate clairement que les 6 premières catégories constituent, en quelque sorte, la base préparatoire permettant la 7^{ème}, celle du recadrage proprement dit, constituée des interventions visant directement le changement de point de vue du coaché. Cette catégorie, représentant au total 28 % des actions du coach, a été analysée de manière fine par le découpage en 6 sous-catégories, au premier rang desquelles figurent les questions recadrantes et les points de vue recadrants exprimés par le coach (les deux représentant près de la moitié du total de la catégorie « recadrage »). En soutien de ces actes de recadrage, interviennent également d'autres types d'intervention « support », visant à « dépathologiser le coaché » (10), déjouer ses résistances (13) et, également, faire tactiquement monter son attente (5) pour le préparer à la bonne réception d'un propos recadrant. Enfin, on note une sous-catégorie « confrontation », minimale en occurrences, mais néanmoins très importante par son impact de conscientisation d'un lapsus.

Par ailleurs, et au delà de l'analyse par catégorie, une étude a été proposée visant à identifier les combinaisons multi catégorielles employées par le coach lors de ses prises de parole. On a, en effet, constaté que cette combinaison de plusieurs catégories intervenait, quantitativement, de manière très significative (près d'un tiers des prises de parole du coach) et, qualitativement, de façon fort hétérogène selon les catégories. Parmi celles-ci, on constate logiquement que les catégories d'intervention visant à obtenir des éléments factuels de description ou d'explicitation utilisent essentiellement des questions simples et directes, de nature uni catégorielle. A l'inverse, 3 catégories s'inscrivent très fréquemment dans des prises de parole combinées et on s'est alors intéressé aux combinaisons employées préférentiellement pour chacune, de manière à dégager l'utilisation « synergétique » de ces associations. Il en ressort, notamment, que le coach utilise fréquemment l'intervention d'alliance comme une sorte de support lui permettant de rebondir immédiatement vers un questionnement plus « sensible » pour le coaché. Alliance et recadrage sont ainsi fréquemment associés, de même que l'identification des faits interactionnels et le recadrage. Des exemples de ces interactions ont été présentés dans la partie Analyse des données,

ainsi que des illustrations commentées pour chacune des sous-catégories d'analyse. On ne les développera donc pas plus ici.

2 – Confrontation des résultats importants à la revue de la littérature

Le résumé, fait ci-dessus, des résultats importants de l'analyse de séance met en évidence certains des points-clé développés dans la revue de littérature portant sur le recadrage dans l'approche systémique.

Ainsi, en premier point, la littérature autour du recadrage témoigne de l'importance donnée à l'alliance comme pré-requis : de la qualité de la relation entre coach et coaché dépend, en effet, l'influence du recadrage proposé puisque celui-ci représente, dans bien des cas, « un risque relationnel » (Simon, 2009). A cet égard, la séance observée apparaît cohérente avec la littérature, puisqu'on a pu observer l'importance des interventions réalisées par le coach en matière d'alliance. Sur ce point, il est toutefois important de souligner que l'alliance ne peut se résumer aux actions verbales classifiées dans la catégorie correspondante puisque, relevant fondamentalement de l'écoute et de l'empathie, elle englobe également des éléments plus subtils, difficiles à analyser objectivement. On se souvient ainsi que, dans la théorie de la communication modélisée par l'école de Palo Alto, on distingue deux niveaux de signification à tout message, à savoir « l'indice » - le contenu de l'information - et « l'ordre » - l'information sur la relation. Comme le disait Watzlawick, « toute communication présente deux aspects, le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une méta-communication . ». (Georges, 2009, cours DESU Paris 8). Ainsi, certains contenus peuvent ne pas être des verbalisations d'alliance en tant que telles, mais être néanmoins générateurs d'alliance car le niveau relationnel englobant lesdits contenus l'est. Sans parler ici du non verbal, trop peu « objectivable » dans la présente observation, on peut prendre l'exemple des interventions dites « dépathologisantes », nombreuses dans la séance. Si celles-ci relèvent, analytiquement, de la catégorie recadrage, au sens où elles modifient (recadrent) la représentation que le coaché a de lui-même, il va de soi qu'elles sont aussi très favorables à l'alliance puisque le coaché reçoit de l'extérieur une bienveillance ou un jugement positif sur lui-même qu'il n'a pas de l'intérieur.

Notons que cette pratique dépathologisante, utilisée en séance par le coach, est très en ligne avec la littérature systémique qui établit que l'individu est inséparable du contexte dans lequel il évolue. Dans la vision systémique, on se refuse en effet à attribuer une caractéristique de personnalité là où l'on voit plutôt un dysfonctionnement communicationnel s'inscrivant dans un système. S'intéressant aux interactions du système, le comportement de l'individu est alors vu comme une réponse adaptée, résultant d'un apprentissage et présentant un bénéfice ou une fonction utile. Ainsi, en se focalisant comme il l'a fait sur « l'ici

et maintenant » de l'interaction observée, le coach a, à plusieurs reprises, évité l'enfermement du coaché dans des jugements négatifs sur lui-même, souvent construits sous forme de généralisation d'une expérience passée. A l'inverse même, il a su utiliser, dans un autre cas, une expérience passée du coaché pour lui montrer à voir que sa généralisation était abusive (« tu m'avais bien dit que, chez Renault, tu n'avais pas ce problème. »).

En second lieu, on constate que les résultats mis en évidence dans la séance étudiée sont très cohérents avec la littérature par leur centrage sur l'interaction. Dans l'approche systémique, l'étude des interactions constitue, en effet, l'objet fondamental, tant au niveau théorique que dans la pratique thérapeutique. Face à une problématique souvent exposée par le client de manière linéaire et autocentrée, il s'agit pour le coach de « s'écarter de cette logique pour la replacer dans une vision globale, interactionnelle, pour percevoir les tenants et aboutissants et proposer des manières plus fécondes d'appréhender la situation. » (Angel, Amar, 2006, p. 52). C'est typiquement ce qui a été réalisé dans la séance observée puisque, ainsi que nous l'avons vu dans le § ci-dessus, l'essentiel des actions des 6 premières catégories ont porté, directement ou indirectement, sur l'interaction. Elles peuvent d'ailleurs, à ce titre, être vues comme préparatoires au recadrage. Il en est ainsi de l'écoute du coaché, de l'aide à la description du contexte entourant l'interaction, de l'identification des représentations de la situation, de l'identification des intentions prêtées à l'autre, de l'aide à l'explicitation factuelle de l'interaction, de l'aide à la prise de conscience des effets produits sur l'autre et de l'aide à l'identification du vécu émotionnel. Le coach a donc toujours maintenu le cap sur l'interaction et il a également recentré, à de nombreuses reprises, le coaché sur le sujet afin de mobiliser ses ressources pour la résolution du problème. De fait, ont ainsi été réunis tous les « matériaux utilisés » par le coaché pour construire son problème - suppositions, interprétations, croyances limitantes, etc. – si bien que le coach, ayant ainsi accès à son système de pensée et à ses ressources exploitables, a été en mesure de proposer des recadrages susceptibles d'élargir les représentations du coaché dans un sens plus fécond, tout en respectant l'écologie de son système psychique, ce qui représente, on s'en souvient, l'un des fondamentaux exprimés dans la littérature systémique.

Enfin, concernant les actions de recadrage proprement dites, leur mise en œuvre pratique dans la séance rejoint nombre de considérations décrites dans la littérature. Toutes les sous-catégories d'action identifiées sont en effet ancrées dans l'approche systémique, ainsi qu'en témoignent leurs définitions théorique et opératoire (partie Méthodologie). On ne développera donc pas ce point plus avant dans ce §, sachant aussi que les résultats en matière de recadrage, constituant le cœur de la problématique, font l'objet du § suivant.

3 – Confrontation des résultats importants à la problématique

A l'issue de la première partie du mémoire qui a exposé, à travers la revue de littérature, les fondements théoriques et pratiques du recadrage dans l'approche systémique du changement, nous avons posé, comme objet de notre étude, la problématique suivante :

Comment le coach conduit-il le recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché ?

Sur le plan de la méthodologie et de l'analyse, nous pouvons constater que les données extraites de la séance observée viennent bien en réponse de la question posée, puisque toutes les verbalisations viennent illustrer la mise en œuvre spécifique du processus de recadrage par le coach dans cette séance retranscrite. Une grille d'analyse étendue, de 18 niveaux catégoriels, a été établie afin de typologiser au plus fin les interventions du coach, tous les niveaux catégoriels étant définis au regard de la théorie systémique.

A travers l'analyse, nous avons ainsi pu observer précisément les actions du coach, tant d'un point de vue quantitatif que d'un point de vue qualitatif. Les données quantifiées attendues ont été apportées au niveau global, comme au niveau de chaque catégorie, et elles ont été étayées par une analyse combinatoire éclairant les synergies entre différents types d'intervention relevant de catégories distinctes. On a pris soin, du point de vue qualitatif, d'illustrer par de nombreux exemples chacun des 18 types d'action, ces exemples étant le plus souvent ré-inscrits dans leur contexte pour bien en saisir la teneur. D'un point de vue méthodologique et en termes de résultats d'analyse, nous avons donc clairement répondu à la problématique posée même si, cela va de soi, cette analyse ne reposant que sur une, et une seule, séance, elle ne représente qu'une mise en œuvre parmi mille autres possibles, le champ du recadrage étant, qui plus est, extrêmement vaste : il recoupe de nombreuses techniques, elles-mêmes toujours soumises au contexte de séance, à l'interaction unique coach-coaché et à la créativité propre à chaque coach. Comme le souligne Kourilsky : « l'art du recadrage s'apparente à celui du créateur ou du scientifique [...] ». (2008, p. 27).

Si de nombreux constats ont ainsi pu être apportés par l'analyse, quelles conclusions peut-on en tirer d'un point de vue professionnel ? Pour répondre à cette question, et en l'absence d'une lecture scientifique des résultats produits sur le coaché lui-même, nous nous proposons ci-dessous d'apporter des commentaires personnels portant, d'une part, sur les données analysées et, d'autre part, sur ce que nous avons entrevu des effets de la pratique du coach sur le coaché.

Au niveau des résultats de l'analyse, j'ai en premier lieu été assez surpris de la part importante prise par les interventions de recadrage au niveau quantitatif. Ce poids élevé (61

verbalisations) contraste avec la représentation que j'avais du recadrage à travers la littérature, à savoir une sorte d'intervention « ultime » apparaissant à l'issue d'une longue collecte des faits et des représentations et venant soudain « éclairer » la « réalité » du coaché par un regard élargi. Dans la pratique de cette séance, j'ai plutôt constaté que le recadrage était très présent et, qu'en fait, ce sont plusieurs recadrages qui ont été opérés successivement, tous ayant un rapport avec la problématique interactionnelle à résoudre, mais chacun portant sur une représentation particulière qu'avait le coaché : représentation du « conflit », représentation de lui-même, de ses arrêts maladie, de ses compétences, de ses « pathologies », représentation de son directeur, des questions de son directeur, des intentions de son directeur, des sentiments de son directeur, etc. Pour certaines d'entre elles, en particulier les intentions que prêtaient le coaché à son directeur de vouloir se séparer de lui, on pouvait nettement entrevoir certains biais de raisonnement, en l'espèce des « biais de conformation » et des « corrélations illusoire » (Demarchi, 2009, cours DESU Paris 8), et il était important de les désactiver pour pouvoir se recentrer sur le factuel de l'interaction. Au final, beaucoup de points ont donc fait l'objet d'interventions recadrantes et toutes, de mon point de vue, ont participé à l'objectif et à la responsabilisation du coaché vis-à-vis de cet objectif.

Sur les moyens de recadrage employés, il m'a semblé naturel de voir apparaître, en premier lieu, les questions recadrantes dont l'efficacité potentielle a été soulignée dans la théorie. Mais également, j'ai constaté que j'avais exprimé beaucoup de points de vue recadrants, presque qu'autant que d'interrogations. Ce dernier chiffre m'a interpellé et je me questionne à son sujet : n'aurait-il pas été plus approprié d'employer des formes plus indirectes, notamment interrogatives, encourageant plus le coaché à faire son propre cheminement ? Sur ce point, je suis indécis, pris entre tenants d'une méthode indirecte à laquelle on attribue plus d'efficacité car permettant au coaché de faire ses propres élaborations à son rythme et en minimisant les résistances, et partisans d'une approche d'influence plus interventionniste qui pourrait venir en appui de la méthode ici employée. Y-a-t-il un point de vue théorique définitif sur ce point ? Est-ce une affaire de style personnel ? Voire d'approche plus masculine ou plus féminine ? Une affaire de contexte dans l'interaction unique au coaché ? Voilà typiquement un point à creuser en supervision voire, également, en groupe de pairs, le moment venu.

Les interventions de dépathologisation, quant à elles, m'ont semblé importantes sur le fond et bien adaptées sur la forme. Leur rôle est crucial, à mon sens, car elles sortent le coaché à la fois de sa dévalorisation (si le coach est crédible, c'est à dire congruent dans leur expression), mais aussi de son immobilisme/fatalisme par rapport à la situation. J'en conclus

qu'une intervention dépathologisante joue finalement sur trois tableaux distincts : le recadrage de la représentation du client, la mobilisation de ses ressources, et l'alliance.

Les interventions visant à déjouer les résistances m'ont également paru pertinentes dans le contexte. Il s'agissait principalement, comme on l'a vu dans les exemples, d'entourer la symbolique du genou (je/nous) d'un maximum de précaution, afin qu'elle puisse être entendue au mieux par le coaché ; l'hypothèse du coach étant que le recadrage de sens autour de cet accident du genou, cohérent avec celui exprimé par l'entourage direct du coaché (sa femme), pouvait être un moteur de bonne prise en compte de la situation et de mobilisation du coaché vers la résolution du problème. Les interventions tactiques de mise en attente sont venues également au service de cette hypothèse.

Quant à la confrontation effectuée par le coach sur le « lapsus » final exprimé par le coaché, elle représente, à nos yeux, un élément très important dans la séance, sans doute même son couronnement, si l'on se place du point de vue du processus d'ensemble. On aborde ici la lecture que j'ai des effets produits par les différents recadrages sur le coaché, c'est à dire sur l'efficacité de la séance. Cette lecture est naturellement discutable, mais je la soumetts néanmoins au lecteur pour l'enrichissement de la discussion.

Pourquoi ce lapsus a-t-il été si important de mon point de vue ? Parce qu'en l'entendant comme tel (par la confrontation du coach), le coaché a pris conscience de la partie de lui-même qui désirait le licenciement ; la partie de lui-même qui a vraisemblablement agi dans la réunion décrite en séance (et dans d'autres occasions relatées en première séance) pour pousser son directeur « à bout », dans l'espoir de provoquer la rupture qu'elle désirait. Une fois ceci apparu à la conscience, le recadrage est presque total et se fait inconsciemment : il n'est plus question alors de se voir en victime, de n'avoir qu'un patron persécuteur, de lui prêter des intentions machiavéliques comme celle de vouloir le pousser à la démission, d'avoir une telle peur d'être licencié que celle-ci aurait générée ce qu'elle redoute, de voir son comportement comme du sabotage, de s'en culpabiliser, etc. A l'inverse, grâce à l'émergence du désir profond auparavant caché par la peur, le coaché découvre la fonction utile de son comportement jusque-là jugé « dysfonctionnel ». Au final, le coaché « se recadre lui-même » (Simon, 2009) et cette nouvelle représentation de la réalité suscite d'emblée chez lui « les nouvelles ressources organisatrices » dont parle Kourilsky pour qualifier la performance d'un recadrage (2008, p. 23). De fait, Mr. G m'annoncera, 3 séances plus tard, qu'il a pris l'initiative de provoquer une rupture conventionnelle, acceptée par la DRH, et qu'il est accepté dans la formation supérieure à laquelle il aspirait pour sortir de la fonction Achats (20 ans) et évoluer vers le management de projets. Ce jour là, il me dira à propos de son entretien avec la DRH : « pour la première fois, j'ai pris en main les événements. J'ai ressenti comme un sentiment de plénitude. ».

C'est en cela que je vois la conscientisation du lapsus comme un couronnement de la séance. De fait, nous avons alors terminé celle-ci rapidement, persuadé pour ma part que l'essentiel avait été dit et qu'une sorte de grand espace s'était créé : le « champ des nouveaux possibles ».

En conclusion de ce point, je considère donc que cette séance analysée répond bien à la problématique que nous souhaitons étudier dans ce mémoire. On voit à quel point le recadrage n'est pas qu'un acte isolé, mais bel et bien un processus, au sens où il a fallu, avant toute chose, établir une alliance forte, se centrer encore et toujours sur l'interaction, identifier les différentes représentations, repérer les émotions, puis recadrer, au fur et à mesure, ce qui venait, avant que le coaché « se recadre lui-même » et qu'un changement important s'opère inconsciemment.

L'image qui me vient est celle d'un oignon qu'on épluche peu à peu avant d'en arriver au cœur. Dans ma perception, il fallait ainsi que soient d'abord identifiées et challengées les intentions prêtées au directeur (lesquelles, au début, occultaient tout) et les représentations de la situation pour qu'on puisse progressivement revenir au factuel des interactions. Il fallait d'abord entendre la victime « objective », pour que celle-ci puisse ensuite s'ouvrir à d'autres angles de vue, en lâchant la victime « subjective ». Il fallait contacter les émotions pour que les différentes forces en présence émergent, et ainsi de suite... jusqu'à ce que l'inconscient du coaché puisse enfin s'exprimer à travers ce lapsus révélateur qui le reconnecte, en même temps, à son désir et à ses ressources créatrices. A partir de là, pour le coaché, et comme le dirait Susanna Tamaro : « Va où ton cœur te porte. ».

4 – Confrontation des résultats importants à ma pratique durant le stage

Dans le cadre du DESU, j'ai effectué un stage représentant 40 séances de coaching qui se sont étalées de mars à octobre 2009 et qui ont concerné 6 coachés, notamment Mr. G, dont on a retranscrit, pour le mémoire, la 2^{ème} séance datant de juin 2009. Dans son cas, le coaching s'est arrêté à l'issue de la 6^{ème} séance par le constat partagé que l'objectif de résolution du problème inter-relationnel avait été atteint.

Ma pratique de coaching durant le stage a fait l'objet d'une double supervision : d'une part, la supervision organisée par Paris 8 dans le cadre du DESU (Mme A.M. Javault) et, d'autre part, une supervision avec un coach extérieur, en l'espèce Mme S. Baer Magnier (Talenthèmes), les deux supervisions s'effectuant selon un rythme mensuel. A noter que le cas de Mr. G a donné lieu à supervision.

Les compétences développées à cette occasion sont, pour moi, assez indissociables de la formation elle-même, au sens où il s'agit d'une interaction entre apports théoriques, méthodologiques et pratiques de la formation, et mise en œuvre en séances réelles de coaching lors du stage. Dans mon cas, le travail du mémoire a également joué un rôle très important, dans la mesure où il m'a permis de m'initier aux concepts systémiques, non seulement par les lectures faites sur le sujet mais, tout autant, par la supervision de mémoire qui a été assurée par un coach systémicien (Mme V. Simon). En l'espèce, le travail d'encadrement du mémoire m'a paru assez proche d'une pratique de coaching et le fait qu'il ait été réalisé de manière véritablement systémique était, pour moi, très modélisant. Il me semble important, en tant que stagiaire, qu'une théorie puisse trouver une expression incarnée, cela permet de l'intégrer d'autant mieux, pour ensuite l'exprimer dans son propre style. C'est ainsi que, déjà imprégné d'une première culture systémique, j'ai pu aborder mon stage, avec l'intention de la mettre en pratique, au mieux de mes moyens.

Quelles compétences ai-je donc développées lors du stage ? Il me semble difficile de répondre « objectivement » à cette question. Doit-on y répondre en termes d'outils ou de techniques ? Sur ce plan, je parlerais des outils fondamentaux, de l'écoute, de la reformulation, de la création d'alliance, de l'approche du recadrage pour lesquels je considère, en effet, avoir gagné en compétences lors du stage. Toutes proportions gardées bien sûr, puisque cela reste naturellement une expérience limitée. On ne la négligera pas pour autant, sachant bien, en coaching, que le premier pas est le plus important...

Parlant donc de ce premier pas, je dirais qu'il est surtout déterminant pour le savoir-être du coach, à l'image de la formation toute entière. Il s'est agi pour moi, tout au long de l'année, de rentrer progressivement dans une posture, d'accoucher de mon identité de coach, d'identifier mes ressources personnelles et... de leur faire confiance pour me lancer. Le stage est, à ce titre, déterminant car, comme on le dirait du changement systémique, il est au croisement de nouvelles représentations et de nouveaux comportements. Il faut bien, en effet, un client pour expérimenter la posture. Et le fait de l'expérimenter est fondamental pour se représenter soi-même dans une « peau de coach » et, de façon concomitante, pour agir comme tel. C'est le principe même de l'intervention systémique que nous avons décrit dans ce mémoire.

En l'espèce, dans l'expérience du stage, j'ai ressenti que je me sentais bien dans cette identité de rôle, qu'elle m'était presque « naturelle », alors même qu'il s'agissait d'une première expérience. Ce point est pour moi le plus important de tous car, de ce jour, je me suis représenté moi-même comme coach, on pourrait dire « je me suis recadré ». J'ai pu sentir, tout débutant que j'étais, que j'étais prêt, et que le moment était venu de démarrer cette nouvelle tranche de vie qui répond à des aspirations profondes. J'ai ressenti que ma

bienveillance était réelle, qu'elle venait du cœur, qu'elle n'était pas feinte ou forcée, et qu'à partir de là, je pourrai trouver dans les ressources de mon expérience et de ma formation de nombreux supports pour favoriser le cheminement des personnes qui viendront vers moi. Si je relis mon histoire personnelle, je dirais que cela n'avait rien d'évident : je ne suis pas né coach, je le suis devenu, au fil de mes transformations intérieures, de la libération de mes conditionnements, de l'ouverture grandissante à moi-même et aux autres et, bien sûr, de ma formation à Paris 8 qui a apporté une structure conceptuelle et méthodologique à la fonction. Si la formation m'y a préparé, c'est le stage qui m'y a lancé et c'est là l'essentiel de ce qu'il représente pour moi. Quant aux compétences, si elles ont certes monté dans le cadre du stage, elles vont surtout grandir avec le temps, l'expérience, les formations complémentaires, et la continuation de mon propre travail intérieur...

Comment commenter maintenant les données collectées lors de l'analyse au vu de cette pratique du stage ? Je dirais, pour l'essentiel, que l'approche systémique et le thème spécifique du recadrage m'ont parlé tout particulièrement et qu'ils ont pu se rejoindre dans ce cadre du stage. Le choix d'un sujet de mémoire est rarement anodin... Les concepts systémiques ont été très importants pour moi au cours de cette année de formation et ils m'ont aidé à trouver ma direction identitaire de coach. Ce n'était pas facile pour ce qui me concerne, notamment par le fait que mon référent de départ était clairement la psychothérapie, pour l'avoir pratiquée de nombreuses années (sous différentes formes) dans le travail sur moi-même. Je me souviens encore de ce sentiment d'incrédulité, au début de la formation de Paris 8, sur le thème de « comment peut-on parler d'un travail sérieux en 10 séances alors qu'il m'a fallu 10 ans à moi pour résoudre ceci ou cela.... ? ». Il m'a donc fallu sortir de la comparaison entre coaching et thérapie, comparaison qui était d'abord défavorable dans mes représentations – le coaching étant vu comme « superficiel » quand la thérapie était vue comme « profonde » - , pour rentrer vraiment dans la logique spécifique du coaching. La présence de coachs professionnels de haut niveau dans le DESU était essentielle à cet égard ; il était clair, à leur contact et au vu de leur crédibilité, que j'avais sûrement à faire évoluer mes représentations du coaching...

Pour ma part, ce ne sont pas tant les éléments liés au cadre, ou à la durée, ou à la nature des objectifs qui m'ont le plus parlé pour me projeter avec confiance dans la fonction de coach. Le grand tournant a plutôt été la rencontre avec l'approche systémique car ici, c'est d'un nouveau paradigme dont il est question, d'une approche nouvelle du changement qui permet d'entrevoir la possibilité de résultats rapides et néanmoins profonds, obtenus par un cheminement très différent de la psychothérapie « classique ». C'est cet espace de nouveauté qui m'a appelé et qui a justifié mon orientation pour le mémoire. Le choix du recadrage comme thème central s'est rapidement imposé car c'est l'un des leviers majeurs

du changement systémique et j'ai estimé qu'il était possible, pour moi, de le mettre en œuvre assez rapidement dans une séance : l'approche du recadrage me semblait a priori abordable, même par un coach débutant n'en maîtrisant pas tous les aspects, contrairement, par exemple, aux interventions paradoxales qui me semblent beaucoup plus difficiles d'accès car contredisant nos habitudes des solutions dites de « bon sens ».

Ce « pari » de départ, je dirais au final qu'il a été tenu, à savoir que la technique du recadrage m'a été fort utile dès ce début de pratique que représente le stage. Sans prétendre bien sûr en maîtriser toutes les « ficelles », donnons du temps au temps, je considère qu'il a été un outil immédiatement opérationnel. La séance analysée l'illustre bien, de mon point de vue, et je constate aussi, sur la durée du stage, que j'ai très souvent exploité cet outil et de manière parfois très différente. Dans le cas présent, nous avions affaire à une problématique inter-relationnelle, d'emblée posée comme telle, qui mettait en jeu deux protagonistes en conflit dans le cadre professionnel. Dans un autre cas, le coaché a posé une problématique dans laquelle interagissaient son épouse et ses enfants et, au final, les types de recadrage m'ont semblé assez proches. Plus récemment, un coaché est venu à moi avec un objectif qu'on pourrait qualifier « d'intérieur », au sens où ce coaché n'a pas amené de tierce personne dans une interaction problématique du présent. Ce nouveau coaché est arrivé au moment même où je découvrais, à l'occasion de ma revue de littérature pour le mémoire, les notions de « parties » issues de la PNL (décrites plus haut) et les protocoles de recadrage correspondant. Sans suivre lesdits protocoles que je n'avais pas encore intégrés, j'en avais retenu l'essentiel, à savoir cette notion de parties, chacune animée, de son point de vue, d'intention positive, l'idée étant au final de les harmoniser. Je me suis, dès lors, appliqué à donner place à chacune d'entre-elles, à les écouter et suis ainsi rentré naturellement dans un processus de recadrage qui a, me semble-t-il, porté des fruits pour le coaché, avec comme aboutissements une sorte de « pacification » des parties en présence et un accord « consensuel » sur un nouveau comportement du coaché. Dans cette expérience, j'ai ressenti clairement la filiation constructiviste du recadrage des parties proposé par la PNL. Au final, « tout étant dans tout » (holomorphisme), on traite à mon sens toujours de l'inter-relationnel, qu'il soit « extérieur » (plusieurs personnes en présence) ou « intérieur » (plusieurs « parties » de l'intra psychique, le plus souvent représentantes de tiers intériorisés).

En conclusion de ce point, si le recadrage est positionné, dans la littérature, comme « un excellent outil de la démarche du coaching » (Devillard), j'ajouterais pour ma part, au vu du stage réalisé et notamment de la séance analysée dans ce mémoire, qu'il ne faut pas attendre d'être un expert pour commencer à le mettre en œuvre. En guise de « clin d'œil systémique », je rappellerais, pour finir, qu'on ne devient jamais expert si on ne commence pas un jour...

Conclusion

1 – Synthèse de la discussion

Dans la discussion qui précède, après avoir synthétisé les données obtenues lors de l'analyse de la séance retranscrite, nous avons successivement confronté les résultats obtenus à la revue de la littérature, à la problématique posée dans ce mémoire, puis à la pratique du coaching effectuée lors du stage pratique.

En premier lieu, nous avons constaté que les données obtenues corroboraient la littérature sur un certain nombre de points fondamentaux, notamment :

- l'importance de l'alliance comme pré-requis à toute mise en œuvre d'un recadrage.
- la fécondité de la vision dépathologisante caractéristique du regard systémique.
- le centrage fondamental de l'observation systémique sur l'aspect interactionnel au présent.
- l'importance de la collecte préparatoire des représentations et interprétations de la réalité constitutives de la « carte du monde » du coaché.
- la variété des formes de recadrage possibles qui, tout aussi créatives qu'elles puissent l'être, doivent respecter une condition première qui est celle de l'écologie.

Dans un second temps, nous avons considéré que les résultats obtenus venaient effectivement répondre à la problématique posée dans ce mémoire qui consistait à décrire la mise en œuvre, par le coach, du recadrage de la situation inter-relationnelle amenée par le coaché. Cette affirmation s'est appuyée sur trois éléments :

- la dimension méthodologique dont on a vu qu'elle a permis une analyse étendue des actions du coach lors de la séance qui a objectivement rendu compte de la mise en œuvre du recadrage, celui étant décrit, autant en termes de processus d'ensemble, qu'en termes d'actes de recadrage proprement dits.
- les commentaires qualitatifs portés par l'auteur sur les résultats identifiés dans la catégorie « recadrage ».
- la lecture faite par l'auteur des effets produits par le recadrage sur le coaché, laquelle a notamment été étayée par des faits constatés après la séance.

Enfin, après avoir établi un rapport factuel du stage de coaching effectué par l'auteur, celui-ci a donné sa vision des compétences acquises à cette occasion, puis il a commenté les données de l'analyse à l'aide des points ci-dessus. Il a notamment exposé le rôle joué par la découverte de l'approche systémique dans sa pratique lors du stage et il a illustré, par l'exemple, l'utilité opérationnelle que la technique du recadrage avait déjà représenté lors de cette première expérience de coaching.

2 – Critique et limites du mémoire

Ainsi que nous l'avons déjà signalé, la première limite du mémoire consiste à porter une analyse du recadrage à partir d'une, et d'une seule, séance de coaching de l'auteur. Celle-ci ne saurait naturellement être représentative du sujet, ni a fortiori des mille et une manières créatives employées par les coachs pour mettre en œuvre des recadrages dans leur pratique professionnelle.

Si l'on accepte cette première limite, considérant à juste titre que le mémoire revêt d'abord un intérêt pédagogique pour son auteur et est une manière d'observer sa réflexion et sa pratique pour les examinateurs appelés à valider le diplôme, il n'en reste pas moins que d'autres limites existent. La plus importante d'entre elles, à mon sens, est de ne pas démontrer « scientifiquement » les effets de la pratique du recadrage sur le coaché. Le recadrage a en effet pour visée l'aide au changement chez le coaché, thème central de ce mémoire, et ce changement n'est pas observé en tant que tel dans la méthodologie mise en place. Il est un fait qu'une telle ambition se heurterait à des difficultés méthodologiques importantes, notamment : le fait qu'il s'agisse d'une séance réelle et non d'une expérimentation en laboratoire, le fait que, dès lors, on aurait de grandes difficultés à mettre en place un mécanisme de « contrôle » analysant comparativement l'effet d'une action à l'effet d'une action différente sur le même sujet et, bien sûr, la difficulté liée à l'aspect différé dans le temps qu'une action au temps t peut avoir sur le coaché.

Cependant, malgré ces limites, nous aurions pu enrichir l'analyse et donc la réponse à la problématique, si nous nous étions appuyé sur une collecte des réactions du coaché lors de la séance, afin d'identifier chez lui des indicateurs de la mise en place effective d'un changement. On aurait ainsi pu imaginer d'observer les feedbacks verbaux et non-verbaux livrés par le client dans l'espoir de pouvoir croiser ceux-ci, dans l'analyse, avec les actions du coach. Certaines modalités visibles du changement auraient ainsi pu être constatées dans les interactions, enrichissant ainsi la réponse à la problématique posée. Nous n'avons pas fait ce choix pour le présent mémoire, de par le surcroît de complexité que cela aurait entraîné.

3 – Apport du travail de mémoire à ma future pratique professionnelle

Dans la continuité de ce qui a été dit plus haut concernant le rôle joué par le mémoire dans le cadre de mon stage, je dirais, pour l'essentiel, que ce mémoire représente la rencontre avec l'approche systémique du coaching et que... nous n'allons pas en rester là !

Tel que je l'ai vécu, le travail d'élaboration d'un mémoire, dès lors qu'on choisit un thème suscitant un véritable intérêt personnel, représente un travail profond qu'on ne saurait limiter à la partie émergée de l'iceberg que constitue sa rédaction. Pour reprendre l'analogie avec le recadrage, la rédaction n'est que l'acte final qui vient couronner tout un processus. Ce processus est vaste, il englobe notamment la découverte d'une littérature nouvelle, l'apprentissage d'outils, leur mise en œuvre « expérimentale » dans des séances réelles, alors même qu'on inaugure tout de la posture et de la fonction de coach, les rencontres répétées avec un coach professionnel représentatif du courant choisi, une vie de groupe de supervision avec des pairs apprentis, la découverte d'une méthodologie universitaire, bref des rencontres et des expériences riches, parfois bouleversantes.

Pour moi, la découverte de la systémique est centrale dans ce travail intérieur, car l'intégration de concepts dont on a souligné le caractère novateur par rapport à nos schémas culturellement dominants ne se fait pas sans une réelle « confrontation psychique » qui, en l'espèce, touche à quelque chose d'éminemment impliquant, la recherche de son identité de coach. Cela a été le cas pour moi et ce cheminement intérieur a vraiment été intense. Peut-être pourra-t-il se deviner à la lecture de ce mémoire qui en est l'une des concrétisations.

Sans en dire plus ici, le lecteur comprendra que si j'ai fait le choix de ce thème, et que si j'ai fait de mon mieux pour l'honorer, c'est que fondamentalement je me sentais en phase avec ce que je découvrais. On peut, à la fois, être « perturbé » au niveau cognitif par certaines idées nouvelles venant remettre en cause des pensées acquises et, en même temps, être conforté par ces mêmes idées à un autre niveau, dès lors qu'elles rejoignent des aspirations profondes, voire même, dans une vision eriksonnienne de l'inconscient, des ressources de connaissance qu'on avait peut-être déjà sans le savoir, qui sait ? Toujours est-il que cette première approche de la systémique a généré, chez moi, un grand enthousiasme et c'est là le sens de ce « nous n'allons pas en rester là ! » qui a introduit ce dernier point de conclusion.

Dès lors, pour la professionnalisation de ma pratique, il est clair que je vais approfondir le courant systémique, ce qui passera par les moyens indispensables que sont la supervision,

le groupe de pairs, et très certainement des compléments de formation, encore à définir. Pour ce qui concerne la supervision, je me questionne sur une forme qui pourrait recouper une notion de mentorat.

Globalement donc, je dirais que le travail de mémoire m'a véritablement mis en mouvement dans mon apprentissage, en complémentarité de la formation elle-même. Il m'a permis d'identifier le courant systémique comme référent de prédilection dans mon identité de rôle et il m'a accompagné tout au long de ce premier apprentissage pratique que fût le stage. Pour reprendre ici une expression chère à mon superviseur de stage, Mme A.M. Javault, que je remercie au passage pour ses talents pédagogiques, je dirais que je suis sorti de certaines de mes inconsciences pour me retrouver, à la fois, plus conscient de mes compétences – ça fait du bien quand on se lance... – et plus conscient de mes incompétences – Il n'y a plus qu'à continuer sur le chemin !

Bibliographie

Ausloos, G. (2008). *La compétence des familles*. Toulouse : Erès.

Angel, P. & Amar, P. (2005). *Le coaching*. Paris : Presses Universitaires de France.

Balta, F. & Muller, J.-L. (2009). *La systémique avec les mots de tous les jours*. Paris : ESF.

Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*. Tome 1. Paris : Seuil.

Bateson, G. (1978). *Vers une écologie de l'esprit*. Tome 2. Paris : Seuil.

Bateson, G., Birdwhistell, R., Goffman, E., Hall, E.T., Jackson, D.D., Schefflen, A., Sigman, S., Watzlawick, P. (1981). *La nouvelle communication*, textes recueillis et présentés par Yves Winkin. Paris : Edition du Seuil.

Bandler, R. & Grinder, J. (1999). *Le recadrage*. Paris : InterEditions.

Bandler, R. & Grinder, J. (1982). *Les secrets de la communication*. Paris : InterEditions.

Bernhardt, O. (2008). *Identité et posture du coach, mode relationnel*. Saint-Denis : cours DESU Pratiques du coaching de l'université Paris 8.

Boulard, M. (2007). Alliance. In Angel, P., Amar, P., Devienne, E, Tencé, J. (Eds.), *Dictionnaire des coachings* (pp. 290-292). Paris : Dunod.

Braden, G. (2008). *Secrets de l'art perdu de la prière*. Paris : Doucet.

Cannio, S. & Launer, V. (2008). *Cas de coaching commentés*. Paris : Eyrolles.

Delivré, F. (2008). *Le métier de coach*. Paris : Editions d'organisation.

Demarchi, S. (2009). *Processus de prise de décision, biais de raisonnement et d'attribution*. Saint-Denis : cours DESU Pratiques du coaching de l'université Paris 8.

Devillard, O. (2005). *Coacher : efficacité personnelle et performance collective*. Paris : Dunod.

Durand, D. (2006). *La systémique*. Paris : Presses Universitaires de France.

Filliozat, I. (1997). *L'intelligence du cœur*. Paris : J.C. Lattes.

Georges, E. (2009). *Processus de résolution de problème en approche systémique*. Saint-Denis : cours DESU Pratiques du coaching de l'université Paris 8.

Haley, J. (1979). *Nouvelles stratégies en thérapie familiale*. Paris : Delarge.

Haley, J. (2007). *Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson*. Paris : Desclée de Brouwer.

Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?* Paris : La découverte.

Hévin, B. & Turner, J. (2006). *Pratique du coaching*. Paris : InterEditions-Dunod.

Kourilsky, F. (2008). *Du désir au plaisir de changer*. Paris : Dunod.

Lenhardt, V. (2008). *Au cœur de la relation d'aide*. Paris : InterEditions-Dunod.

Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

Marc, E. & Picard, D. (2004). *L'école de Palo Alto*. Paris : Retz.

Pichat, M. (2009). *Approche cognitivo-comportementale du coaching*. Saint-Denis : cours DESU Pratiques du coaching de l'université Paris 8.

Rogers, C. (1993). *La relation d'aide et la psychothérapie*. Paris : ESF.

Ruiz, M. (2007). *La voix de la connaissance*. Paris : Trédaniel.

Simon, V. (2009). *Gestion de la coopération au sein de l'équipe*. Saint-Denis : cours DESU Pratiques du coaching de l'université Paris 8.

Tolle, E. (2006). *Nouvelle terre*. Outremont : Ariane.

Watzlawick, P. (1980). *Le langage du changement*. Paris : Seuil.

Watzlawick, P. (1984). *Faites vous-même votre malheur*. Paris : Seuil.

Watzlawick, P. & Weakland, J. (1981). *Sur l'interaction*. Paris : Seuil.

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris : Seuil.

Annexes

Annexe 1

Retranscription et codage de la séance de Mr. G

Coach : Bonjour Ronan, heureux de te retrouver pour ce qui est donc notre première séance de travail. Lors de notre première rencontre, tu as exprimé le problème que tu vis actuellement dans l'interaction avec ton directeur et ton responsable de service et tu as posé comme objectif du coaching d'améliorer cette situation qui est difficile à vivre pour toi. Tu as beaucoup parlé de rapport de force, de pression permanente et même de « harcèlement », si je me souviens bien ?	C1.1 C6.1 C1.2
Coaché : Tout à fait ! Et la situation est toujours la même aujourd'hui, ça n'a pas cessé.	
Coach : Ce qui s'est passé également, depuis notre rencontre, c'est ce problème que tu as eu au genou et qui nous a conduit à reporter notre RV. Tu n'étais guère explicite dans ton mail, qu'est ce qui s'est passé au juste ? C'est ton genou droit ou gauche au fait ?	C2.2
Coaché : Et bien, c'est mon genou droit, j'ai encore beaucoup mal à le plier.	
Coach : Comment est-ce arrivé ?	C2.2
Coaché : Eh bien, c'est vraiment le truc bête. C'était pendant le week end de l'Ascension, je recevais ma famille et on en était à l'apéro. Je suis allé au frigidaire et il a fallu que je me baisse pour accéder au bac de légumes. Je me suis plié à fond et c'est là que j'ai senti que ça craquait. Mon genou s'est bloqué, je ne pouvais plus me relever...J'avais déjà eu des prémices, mais jamais rien de tel.	
Coach : Aïe Aïe Aïe !	C1.2
Coaché : C'était bien galère. Je ne pouvais plus du tout marcher. Je me suis traîné jusqu'au canapé, c'était classe !	
Coach : Tu as vu des médecins je suppose, qu'en disent-ils ?	C2.2
Coaché : A ce stade, je n'ai vu que mon généraliste qui m'a calmé la douleur, mais je n'ai pas encore eu l'arthroscopie et tout ça. J'ai RV début juillet et, s'il y avait une opération, ce serait de toutes façons après les vacances. Sur le coup, mon médecin m'a arrêté trois jours, je ne pouvais pas aller au boulot	
Coach : Et la fête de famille, ça devait être un peu bousculé j'imagine ?	C2.2
Coaché : En fait, il n'y avait que mes parents et puis ma femme et les enfants. C'est sûr que je n'avais plus très envie de boire...	
Coach : Je comprends. Et puis ça devait te faire mal en plus ?	C1.2 ; C5

<p>Coaché : Pas vraiment en fait, c'est juste que tu te retrouves bloqué, tu ne peux plus poser le pied. On a quand même rigolé un peu sur le coup. C'est vrai que c'est pas trop glorieux comme accident...</p>	
<p>Coach : Qu'est ce que tu veux dire ? Le côté « accident d'apéro » ? Vous vous êtes dit quoi ? « C'est le bon Dieu qui t'a puni ? » (rires)</p>	C1.2
<p>Coaché : Exactement, c'est ce que disait ma mère !</p>	
<p>Coach : Et quoi d'autre dans la série commentaires ?</p>	C2.2
<p>Coaché : Ma femme, qui est plutôt psy avec son amie coach, c'était autre chose...</p>	
<p>Coach : Quoi donc ?</p>	C2.2
<p>Coaché : C'était du genre « c'est ton corps qui s'exprime ». « Le genou, c'est symbolique, ça a un rapport avec ce que tu vis au boulot, rapport de force, soumission, etc. ».</p>	
<p>Coach : Et qu'est-ce que tu en dis, toi ?</p>	C3.1
<p>Coaché : C'est pas trop mon truc mais, enfin, on ne sait jamais... Je ne sais pas, peut être... Ce qui est sûr, c'est que ça a eu un impact, il a fallu que je m'arrête. Deux fois 3 jours !</p>	
<p>Coach : Tu as eu deux arrêts médicaux ?</p>	C2.2
<p>Coaché : D'abord les 3 premiers jours, puis je suis revenu 2 jours au travail. Et la semaine d'après, j'avais un examen complémentaire et mon médecin m'a à nouveau arrêté.</p>	
<p>Coach : Comment as-tu vécu cela ?</p>	C5
<p>Coaché : Je crois que ça tombait bien pour moi, j'avais un grand besoin de prendre du recul, parce que la situation est vraiment tendue. Et puis j'ai réussi à bosser quand même, je n'ai pas trop culpabilisé. En fait, j'ai même bien bossé, j'étais plutôt efficace.</p>	
<p>Coach : Tu parles de culpabilité ?</p>	C5
<p>Coaché : Ben, il y a toujours un peu ce fond là. Justement, il y avait un article hier dans Ouest France sur la chasse aux arrêts médicaux abusifs...</p>	
<p>Coach : Ton arrêt était abusif ?</p>	C7.1
<p>Coaché : Non, bien sûr, mais bon, c'est pas évident de s'arrêter quand il y a du boulot. Ceci dit, sur le premier coup, j'avais un reporting mensuel à faire et du coup, je l'ai fait. C'était même plutôt bien d'être à la maison, y-a pas le téléphone. J'ai pu me concentrer, en fait.</p>	

<p>Coach : Et la 2^{ème} fois ?</p> <p>Coaché : Là, c'était différent. Je n'avais plus le reporting. Et j'allais quand même pas faire mon boulot habituel, en payant tous les coups de fils à l'étranger et tout ça... Y'a pas de raison, surtout en ce moment avec le contexte actuel...</p>	C2.2
<p>Coach : Le contexte actuel ?</p> <p>Coaché : Oui, au boulot, ça s'est encore vraiment dégradé depuis la dernière fois. Déjà, il y a un plan social dans la boîte. Donc j'envisage toutes les options, départ, reclassement, j'ai envoyé mon CV à plusieurs boîtes... Peut-être, avec un reclassement, je pourrais faire une formation. Faut voir. En tout cas, aujourd'hui, c'était vraiment chaud et ça a été la grosse prise de tête. J'en sors juste.</p>	C2.1
<p>Coach : C'était « prise de tête » ?</p> <p>Coaché : Oui, plutôt grave. Ca a été assez loin, j'étais vraiment énervé.</p>	C2.1
<p>Coach : Que s'est-il passé ?</p> <p>Coaché : Toujours pareil avec mon directeur, le directeur des achats. Il nous a imposé une réunion cet après midi et ça a bousculé toute l'organisation. J'avais plein de choses à faire qu'étaient prévues. Mon chef de service, comme d'habitude, il n'a rien fait, il n'a pas pu résister et il y est encore à l'heure qu'il est... C'est comme ça, le directeur arrive et il désorganise tout, parce qu'il veut un reporting dans l'heure, ça peut pas attendre. Il est venu à 3h en nous demandant un point complet des actions fournisseurs pour 4h. Et là, ça a été vraiment chaud entre nous dans la réunion, il a même fini par dire « ça peut plus durer comme ça ! ».</p>	C4.1
<p>Coach : Qu'est-il arrivé ?</p> <p>Coaché : Comme d'habitude, il nous traite tous comme des chiens. Y'a pas de respect, on est tous nuls à ses yeux et moi le premier. Il est toujours là, à nous dévaloriser, à nous rabaisser, dire qu'on est incapable, et tout ça.</p>	C4.1
<p>Coach : Vous étiez plusieurs ?</p> <p>Coaché : Oui, il y avait tout le service. Le chef du service et puis chaque responsable de compte.</p>	C2.1
<p>Coach : Comment ça s'est passé avec toi ?</p> <p>Coaché : Toujours pareil, il me pose des questions super fermées, ça me stresse, et je n'arrive pas à répondre. Il voudrait un oui ou un non, comme ça, et il ne s'intéresse pas du tout au contexte. C'est vrai que je ne suis peut être pas bon en synthèse ; à chaque fois, c'est comme ça. Moi, ça me bloque et je me ferme complètement. Il ne s'intéresse pas à nos actions, il nous prend pour des exécutants, et faut rentrer dans ses cases. Avec des questions des fois pas très</p>	C4.1

<p>intelligentes. On n'a pas d'avis à donner, il s'en fout ; de toutes façons, il sait mieux que les autres et c'est lui qui décide de la stratégie.</p>	
<p>Coach : C'est déjà ce mécanisme que tu m'avais décrit en 1^{ère} séance.</p>	C1.2
<p>Coaché : Oui, mais là, ça a vraiment été le pompon. Je lui ai répondu, au début, mais il doutait de ce que je disais. Il a dit qu'il ne comprenait jamais rien à mes réponses, que « c'était pas clair » et, en pleine réunion, il a appelé mon fournisseur pour vérifier ce que je disais. Pendant dix minutes, il a parlé avec lui, en pleine réunion, devant toute le monde. A la fin, il a dit « ça y est, j'ai enfin une réponse ! ». C'est dingue !</p>	
<p>Coach : C'est dingue...</p>	C5
<p>Coaché : C'est vraiment super humiliant. Et pas du tout professionnel. Je passe pour qui, moi, devant le fournisseur ? Ca me décrédibilise complètement ! Il me court-circuite en vérifiant auprès du fournisseur les infos que je suis censé avoir. Il doit bien se demander à l'autre bout du fil ! Je vais lui dire quoi, moi, au téléphone la prochaine fois ? Comment je peux garder un levier de négo si je passe pour un idiot ? Il me sape la planche et c'est bon ni pour moi ni pour la boîte, c'est grave.</p>	
<p>Coach : Il te sape la planche ?</p>	C3.2
<p>Coaché : Oui, c'est vraiment ça, comment je peux être efficace avec mon fournisseur ? Un directeur des achats ne devrait jamais faire ça, il va à l'encontre des objectifs qu'il nous demande de réaliser, c'est complètement irrationnel, c'est vraiment pas pro ! Ou alors il le fait exprès, pour le plaisir d'humilier ; c'est pas la première fois, c'est un vrai pervers. J'en ai parlé aux collègues à plusieurs reprises, ils sont d'accord avec moi là dessus. On sent qu'il a du plaisir à nous faire du mal, à nous déstabiliser tout le temps. C'est son jeu, sinon il s'ennuie. Il déboule comme ça, dans l'open space, et puis il désorganise tout avec son stress. Il nous fait des commentaires devant les autres, y compris la secrétaire, toujours pour nous mettre en défaut, pour nous mettre plus bas que terre. Jamais il ne s'intéresse à nous en fait, il veut juste décider seul de la stratégie, qu'on l'exécute et qu'on se taise. Il ne veut pas de notre valeur ajoutée, pour lui, on n'est pas là, il veut toujours nous faire passer pour des nuls. D'ailleurs, c'est pas la première fois qu'il appelle un fournisseur et me met en porte-à-faux. Mais il l'avait jamais fait devant moi ! En fait, je pense qu'il veut que je parte. Il veut me pousser à la faute, que je craque. D'ailleurs, il l'a lâché dans la réunion, « ça ne peut plus durer avec Ronan ». Alors, j'ai pris les devants, j'ai demandé à mon chef de service s'ils avaient une proposition à me faire, alors là, plus rien. Ils n'avaient pas de proposition. Mais qu'ils ne s'attendent pas à ce que je donne ma « demme » comme ça !</p>	
<p>Coach : Tu penses qu'ils veulent ta démission ?</p>	C3.2
<p>Coaché : Eh bien oui, après, comme le directeur a quitté la réunion en rage, je me suis retrouvé seul avec mon chef de service. C'est là que j'ai demandé ce qu'ils comptaient faire, s'ils avaient une proposition à me faire. Et il m'a dit que non,</p>	

<p>que ni lui ni le directeur n'avaient de proposition à me faire. C'est à n'y rien comprendre son comportement. Je crois qu'il me manipule pour que je donne ma « demme », ça l'arrangerait bien.</p>	
<p>Coach : Ton chef a-t-il fait des commentaires ?</p> <p>Coaché : Après le départ du directeur, j'ai eu droit à un vrai sermon... C'est vrai que je n'avais peut-être pas bien préparé la réunion, mais faut voir aussi les conditions de préparation ! On était tous sur autre chose quand le directeur est arrivé. Moi, j'avais des trucs opérationnels à faire pour des suivis de commande, il ne se rend pas compte de ça, je dois gérer mon temps. En fait, mon chef de service me sermonne, mais c'est lui qui est faible devant le directeur. Il devrait nous protéger, c'est son job. Ce serait à lui de faire le tampon, mais c'est un faible, il ne fait pas le poids devant l'autre, qu'est un vrai rouleau compresseur ! Il n'arrive pas du tout à mettre le « holà ». C'est sûr que je n'avais peut-être pas toutes les réponses, mais on n'avait qu'une heure. Il m'a redit que j'avais été trop loin dans la réunion. « Il y a des choses qu'on peut faire au déjeuner, en informel, mais c'est pas pareil en réunion. Là on doit être pro et puis tenir compte de la hiérarchie ». C'est vrai que j'ai poussé le bouchon mais, bon, là, j'étais complètement bloqué. Moi, devant ce manque de respect, je me ferme, c'est pas normal qu'on parle aux gens comme ça. Alors, c'est vrai, je me suis presque désintéressé de la réunion après. Je n'ai plus rien dit jusqu'au bout, même quand il s'adressait à moi. J'ai plus envie de faire des efforts, faire abstraction de son comportement. Alors là, je ne réponds plus. J'ai même plus cherché à sauver les meubles. S'ils veulent me virer, qu'ils le fassent franchement, y'a pas de raison.</p>	C2.1
<p>Coach : Jusque là, je n'ai pas entendu qu'il y avait de leur part une décision de se séparer de toi...</p>	C3.2
<p>Coaché : Je crois, en fait, que c'est vraiment machiavélique, qu'il veut me pousser à bout. C'est pour ça qu'il me met toute cette pression.</p>	
<p>Coach : Ce qui est sûr, à ce stade, c'est que la communication entre vous est très difficile. C'est d'ailleurs ce que tu m'as amené dès la 1^{ère} séance. Tu m'avais déjà évoqué, pour l'illustrer, votre interaction de question-réponse, ton directeur te posant des questions très fermées dans lesquelles tu te sentais comme « enfermé », comme si « tu n'avais pas la parole », qu'il voulait juste l'info et rien d'autre.</p>	C7.2 C1.2
<p>Coaché : C'est vrai que je dois manquer de capacité de synthèse. Peut-être que j'intellectualise trop et que c'est pour ça que je ne sais pas faire court.</p>	
<p>Coach : En tout cas, dans ce contexte, qui te stresse. Tu m'avais bien dit que, chez Renault, tu n'avais pas ce problème. Tu m'as même dit que tu répondais très bien aux questions si on te parle correctement.</p>	C7.3 C6.1
<p>Ce qui nous ramène à cette notion d'interaction et à l'objectif que tu as amené dès le début : comment « décoincer le processus avec ton directeur », pour « mieux vivre la situation ».</p>	C6.2
<p>C'est bien cela le point et la situation que tu ramènes aujourd'hui nous donne une nouvelle opportunité de regarder la difficulté. On va donc y revenir mais, avant, j'ai besoin que tu m'éclaires sur cette idée de licenciement. J'ai peut-être loupé</p>	C3.2

<p>une étape mais, à vrai dire, je n'ai rien entendu de tes patrons qui allaient dans ce sens. Ton chef de service t'a même carrément dit le contraire, non ?</p> <p>Coaché : Je pense que mon directeur préférerait que je démissionne...</p> <p>Coach : Ca, c'est l'hypothèse dite « machiavélique »... mais ce n'est qu'une hypothèse... assez hypothétique d'ailleurs. Pour ma part - tu sais que j'ai fréquenté de nombreuses entreprises - j'ai remarqué que les personnes très réactionnelles ne font pas les bons machiavéliques, qui sont plus « en dedans ».</p> <p>De ce que je vois de ton boss, il m'a l'air de faire très réactionnel... Tu as dit qu'il a quitté la réunion de rage ?</p> <p>Coaché : Oui, il a dit « puisque je n'arrive à rien avec vous, je m'en vais ! ». Et il a claqué la porte !</p> <p>Coach : Cà, c'est du réactionnel !</p> <p>Mais revenons à cette hypothèse de licenciement... tu m'as parlé d'un plan social ? L'occasion serait bonne de se séparer de toi, s'ils le voulaient, non ?</p> <p>Coaché : Non, il ne peut pas me mettre dans la charrette, le service achats n'est pas inclus, c'est lui même qui a négocié ça auprès de la direction.</p> <p>Coach : Ah oui ?</p> <p>Coaché : Il veut garder son poste et il a besoin du service Achats au complet. Il a réussi à obtenir que le service soit totalement préservé – on est 4 acheteurs avec le chef.</p> <p>Coach : Ça prouve qu'il tient à vous, non ?</p> <p>Coaché : Qu'il a besoin de nous, ça c'est sûr, c'est nous qui faisons tout le boulot.</p> <p>Coach : Ca écarte un peu la perspective d'un licenciement, non ?</p> <p>Coaché : C'est sûr qu'il ne peut pas employer ce moyen là, il est coincé vis-à-vis de la direction. C'est peut-être pour cela qu'il cherche à me pousser à la faute. Que moi, je démissionne.</p> <p>Coach : Tu sous-entends encore qu'il en a l'intention.</p> <p>Coaché : Il ne peut pas faire autrement.</p> <p>Coach : Le fait qu'il ne puisse te licencier dans le plan social n'induit en rien qu'il veuille te licencier par ailleurs, tu es d'accord ?</p> <p>Coaché : Oui, c'est vrai...</p> <p>Coach : Du reste, s'il avait vraiment le souhait de le faire, il pourrait le faire avec une autre approche, indépendante du plan de reclassement. Ce n'est pas les</p>	<p>C3.2 C7.2 C4.2 C4.2 C3.2 ; C2.2 C3.2 C3.2 C3.2 C3.2 C3.2 C7.2 C1.3 C7.2</p>
--	--

<p>moyens qui manquent. Tu as même tendu une perche que personne n'a saisie. Ils n'ont pas de proposition pour toi, le chef te l'a bien dit, alors même que tu posais directement la question...</p>	
<p>Coaché : Oui.</p>	
<p>Coach : Donc, à ce stade, le licenciement est une simple supposition. Rien ne l'indique et il y a même beaucoup d'éléments qui pourraient indiquer le contraire. Pour commencer, le service Achats est intégralement maintenu par la direction.</p>	<p>C3.2 C2.2</p>
<p>Au delà de la tactique du directeur quant à la survie de son propre poste, j'imagine qu'il y a de bonnes raisons pour la direction, non ? Tu dirais quoi à leur place ?</p>	<p>C7.1</p>
<p>Coaché : C'est sûr que l'heure est à l'optimisation des coûts. On réduit le personnel qu'on peut, mais la boîte a aussi intérêt à pas relâcher la pression du côté des fournisseurs. Pour garder nos marchés, il faut que nos prix de vente soient le plus bas possible, sinon ça partirait vite en vrille !</p>	
<p>Coach : Donc le service est très important et c'est pour cela qu'il a été maintenu. Je crois me rappeler également, tu en avais parlé au 1^{er} entretien, que tes résultats personnels sont bons. Alors que tu avais récupéré un portefeuille pas facile... Tu m'avais parlé d'un fournisseur dont personne ne voulait vu son côté un peu monopolistique.</p>	<p>C3.2 C1.2</p>
<p>Coaché : Oui, et je le tiens bien pour l'instant. Les prix n'ont pas bougé et les écarts de délai sont dans les fourchettes qualité.</p>	
<p>Coach : Et bien félicitations ! Tes résultats personnels sont très bons et tu travailles dans un service important pour l'avenir de l'entreprise. Tout va donc bien du côté de ton contrat de travail ! Et on te l'a confirmé quand tu as posé la question !. Ça fait beaucoup de points rassurants, non ?</p>	<p>C1.1 ; C3.2 C6.2</p>
<p>Coaché : Vu comme ça, c'est sûr...</p>	
<p>Coach : Donc, jusqu'à preuve du contraire, le seul problème avéré, c'est cette relation difficile avec ton directeur. Et là, il faut reconnaître que ça a monté d'un cran depuis la dernière fois. C'est la même boucle question-réponse, mais, là, le blocage vous a amenés un cran plus loin, l'un et l'autre. Est-ce que tu as pu abordé cela avec ton chef de service dans la discussion que vous avez eue ensuite à deux ?</p>	<p>C6.1 C4.2 C2.1</p>
<p>Coaché : Non, il n'était que dans le sermon, les reproches. A me culpabiliser sur mon attitude, ma préparation, mes compte-rendus, etc.</p>	
<p>Coach : Et avec ton chef, vous n'avez jamais abordé la relation avec le directeur, tout ce que tu me dis là - le manque de respect que tu ressens, les questions qui te mettent mal, le fait que tu te bloques, etc. ?</p>	<p>C2.1</p>
<p>Coaché : Un fois, j'en ai parlé en réunion et devant le directeur, mais, ce qu'on</p>	

<p>m'a répondu, c'est « d'arrêter de jouer la victime ». Que « c'est normal qu'il veuille savoir, qu'il fait son job et que, moi, je dois accepter de répondre de mes actions ». Bref, « c'est moi qu'est un problème avec ça ! ». Le chef me l'a encore dit aujourd'hui, faut que je sois pro et que je m'arrête pas à ces trucs là, point barre ! Même si mon directeur est comme il est, c'est lui mon patron, alors, « à moi de faire avec ! ».</p>	
<p>Coach : Comment tu te sens avec ça ?</p> <p>Coaché : Je ne sais pas, c'est vraiment dur. Ca me stresse. Et puis ça m'énerve trop, j'ai pas envie de laisser faire ça, d'accepter son jeu, son irrespect. C'est vrai que je suis peut-être trop sensible, que je devrais passer outre, être plus pro, plus détaché... Faut sûrement que je fasse des progrès en communication aussi, en synthèse. J'en arrive aussi à douter de ma légitimité, c'est pas évident à force, tu finis par te demander. Est-ce que je suis encore bien pour ce boulot ? J'ai jamais connu ça chez Renault. De toutes façons, faut que je tienne, j'ai pas le choix. Je culpabilise aussi avec ma femme. J'ai fait déménager toute la famille, du Mans à Rennes, pour ce job. Ca fait même pas 1 an et demi. Même si elle a retrouvé un poste qui lui plaît, dans la comm, faut pas je mette tout ça en péril maintenant, c'est pas possible. On ne peut pas se passer de mon salaire, de toutes façons. Bon, en parallèle, j'ai commencé à envoyer des CV, je te l'avais dit la dernière fois mais, pour l'instant, je n'ai rien vu venir. Faut voir aussi que le marché est étroit, encore plus avec la crise. Moi, après 20 ans, je suis très marqué Achat, et exclusivement Industrie automobile ; tu vois l'ambiance actuellement dans le secteur... la baisse des achats, les faillites aux Etats Unis et tout ça... Je ferais bien une formation aussi, en gestion du projet, pour évoluer par rapport à l'achat, mais il faut l'occasion, et avoir le financement. Bref, j'irais bien voir ailleurs, mais j'ai vraiment intérêt à tenir le plus longtemps possible, c'est clair.</p>	C5
<p>Coach : Je comprends que c'est très lourd pour toi. Emotionnellement, c'est très difficile à vivre. Il y a cet irrespect que tu vis et cela, ça te fait souffrir, c'est humain. Par là dessus, ton chef te culpabilise et tu te culpabilises aussi beaucoup. Et puis, tu as ta colère contre lui, elle est là et bien là. Tout ça, ça fait beaucoup et cela me paraît bien normal que tu stresses, on serait stressé à moins...</p>	C1.2 ; C5 C7.3
<p>Coaché : Faut que j'arrive à évacuer mon stress, à ne plus réagir comme ça quand il me manque de respect, faut que je prenne sur moi. Je sais bien que ça a à voir avec mon besoin de reconnaissance. Sûrement que j'en demande trop...</p>	
<p>Coach : Ronan, le besoin de reconnaissance, ça fait partie des besoins humains. Tu connais, j'imagine, la pyramide de Maslow ?</p>	C7.1
<p>Coaché : Oui, ça me rappelle quelque chose.</p>	
<p>Coach : Et bien, si tu tombes dessus à nouveau, tu verras que la reconnaissance, c'est inscrit comme un besoin fondamental et que c'est vrai pour chacun. C'est comme le respect. C'est peut-être pas aussi fondamental que les besoins de survie, faut d'abord manger, on est d'accord, mais ça ne doit pas être bien loin après... Le besoin de reconnaissance, le respect, c'est humain, vraiment, pour tout un chacun. C'est un besoin et c'est un droit. Alors, en premier lieu, s'il te plaît,</p>	C7.3

<p>ne commence pas à te juger en te disant que tu n'es pas normal, ou vouloir être au dessus de ça. Tu es qui tu es et, comme chacun, tu as tes vulnérabilités, ton histoire. Tu as prononcé le mot d'humiliation à notre premier rendez-vous et j'ai cru comprendre que ce n'était pas nécessairement nouveau dans ton histoire...</p>	C1.1
<p>Coaché : Oui...</p>	
<p>Coach : Et bien peut-être que tu as des vulnérabilités de ce côté là. Mais cela ne te rend pas coupable de l'irrespect que tu subis, tu es d'accord ?</p>	C1.1 ; C7.3 C1.3
<p>Coaché : C'est sûr.</p>	
<p>Coach : A partir de là, ce qui est important, c'est de regarder cette interaction que tu as avec ton directeur et de voir comment tu pourrais la faire évoluer. C'est bien le souhait que tu as exprimé pour ce coaching ?</p>	C6.1
<p>Coaché : Oui. Mais le problème, c'est que chacun est bloqué sur sa position. Chacun reste sur son image.</p>	
<p>Coach : On est d'accord. C'est cela qu'il faut faire évoluer. Ce que je te propose, c'est de revenir concrètement sur ce qui s'est passé tout à l'heure, sur cette séquence qui, si j'ai bien compris, a quelque chose de répétitif. Ça commence avec un climat où il vous met dans l'urgence, ça j'ai compris. Et après, comment ça se passe précisément ? Ça commence avec ses questions ?</p>	C1.2 ; C6.1 C4.1
<p>Coaché : Oui, il m'a posé une question, très fermée, sur où j'en étais avec l'un des fournisseurs. Il s'inquiétait de l'état d'avancement de la négociation sur délai, et il m'a demandé quand est-ce que j'en aurai enfin fini. Mais fallait voir le ton ! Ils nous avaient déjà dit à 3 h qu'on ne lui fournissait pas le suivi qu'il attendait, qu'on étaient nuls.</p>	
<p>Coach : Ensuite ?</p>	C4.1
<p>Coach : Ensuite, bien, je ne savais pas lui répondre par oui ou par non, c'est vrai. Dans ce cas là, moi j'ai besoin de contextualiser ma réponse, de montrer la logique, même si ça prend un peu plus de temps.</p>	
<p>Coach : Et alors ?</p>	C4.1
<p>Coaché : Et bien alors, c'est là qu'il a commencé à s'énerver. Il a dit qu'une fois de plus, il ne comprenait rien, que « je l'embrouillais avec mon baratin ». Et c'est là qu'il s'est mis à appeler mon fournisseur, devant moi. Il l'a eu et il lui a reposé la question pour laquelle je venais de répondre. Il ne me croyait pas en fait quand je lui ai dit que le fournisseur avait eu un problème avec son propre sous-traitant. Ça a duré dix minutes et on était tous là à le regarder. Là dessus, il a raccroché et il m'a dit « ça y est, je l'ai ma réponse, c'était pas compliqué ! ».</p>	
<p>Coach : Ensuite ?</p>	C4.1
<p>Coaché : C'est toujours pareil, je ne peux pas argumenter, ça ne l'intéresse pas, il</p>	

<p>ne veut rien savoir de comment ça se passe réellement et qu'est ce qu'on en pense.</p>	
<p>Coach : Il s'est passé quoi alors ?</p> <p>Coaché : A partir de là, j'étais vraiment énervé. Je me suis fermé pour toute la réunion, je n'ai même plus répondu quand il se tournait vers moi. C'est là qu'il a dit que « ça ne pouvait plus durer avec moi, qu'il en avait vraiment marre.. ». Il était vraiment en colère et ça a fini par voler bas. Sur tout le monde. Au final, il a arrêté la réunion, il est sorti en nous traitant de « nases ».</p>	C4.1
<p>Coach : Ensuite ?</p> <p>Coaché : Ensuite, les autres sont partis et je suis resté avec le chef. C'est là qu'il m'a fait son speech, qu'il était grand temps que « je tiens compte de la hiérarchie ». C'est là que je lui ai demandé s'ils avaient une proposition et qu'il m'a dit non. Là dessus, il a dit qu'il fallait finir le reporting par écrit cet après midi. Moi, j'ai dit que je devais partir à 17h, que j'avais un engagement. Je n'ai pas dit que c'était pour le coaching. Il a dû de se dire que j'avais un rendez-vous pour un autre job peut-être...</p>	C4.1
<p>Coach : OK. Donc, si j'ai bien compris, c'est toujours ce système question-réponse qui tourne mal, c'est comme la dernière fois. Aujourd'hui, les réactions ont été plus vives, celle de ton patron comme la tienne mais, au fond, c'est le même déclencheur, on est d'accord ?</p>	C1.2 C4.2 C1.3
<p>Coaché : Oui c'est toujours pareil.</p>	
<p>Coach : Il te pose une question très fermée et tu ne réponds pas dans les cases qu'il souhaite. Tu n'y arrives pas. Peut-être aussi, tu ne le veux pas ?</p> <p>Coaché : Je l'ai dit, je n'ai pas envie de faire des efforts avec quelqu'un qui nous manque tant de respect. Et puis ses questions sont toujours trop réductrices, il y a plein d'éléments qui lui échappent, je ne peux pas répondre comme ça, faut que je pose le sujet, qu'on rentre dans le contexte, la tactique qu'on a avec le fournisseur, tout ça, il veut pas le savoir.</p>	C4.1 C7.1
<p>Coach : J'ai bien compris et je comprends bien ce que tu peux ressentir. En même temps, il faut admettre qu'il n'a pas les réponses qu'il souhaite. Et que sans doute ça alimente le système, non ? S'il n'a pas la réponse synthétique qu'il veut, ça doit l'encourager à poser ensuite une question encore plus dirigée pour que tu répondes succinctement, par oui ou par non, qu'en penses-tu ?</p>	C1.2 ; C4.2 C3.1
<p>Coaché : C'est sûr que j'entretiens le truc d'un certain côté. Je ne lui donne pas ce qu'il veut, c'est clair. Ça l'énerve. J'ai pas envie de répondre, de toute façon, dans ce contexte ou alors je veux qu'il comprenne.</p>	
<p>Coach : Dans ces conditions, le système se renforce par vos deux attitudes. Plus tu veux en rajouter, plus il te restreint. Et plus il te restreint, plus tu te bloques au point de rien lui dire. Et sans doute plus ça l'énerve et plus il te manque de</p>	C4.2

respect. Et ainsi de suite.	
Coaché : On n'avance pas beaucoup comme ça.	
Coach : C'est sûr. La question, c'est jusqu'à quand ? Sachant que tu le vis très mal et que l'objectif c'est de mieux le vivre. Moi, j'entends que tu souffres de cette situation - l'irrespect te met en douleur, tu stresses, tu colères, tu te culpabilises, tu doutes de ta compétence, ton patron en a marre et ton chef ne te soutient pas comme tu le souhaiterais, alors où va-t-on ? Tu dis vouloir tenir longtemps dans la boîte, alors il va falloir faire quelque chose si tu veux tenir. Je ne sais pas si ton genou a craqué pour cela, comme dirait ta femme, mais qui sait ?	C6.1 C1.2 C6.1 C7.1
Coaché : Tu vois aussi les choses comme ça ?	
Coach : Je n'en sais rien... Ce n'est pas trop mon approche de mettre de la causalité à tout prix sur les choses. Dire que tu te bloques le genou parce que tu te bloques dans la relation, ça fait joli dans la logique, mais ça reste vraiment une interprétation, très discutable. Rien ne dit que l'un entraîne l'autre, qu'il y ait un déterminisme là dessus. En revanche, la symbolique des événements, ça me parle assez, dès lors que cette symbolique peut aider à voir quelque chose ou à avancer concrètement. Pour tout te dire, lorsque tu m'as appelé pour décaler notre rendez-vous à cause d'un problème de genou, je me suis aussi demandé en quoi cela pouvait avoir un rapport avec ce qui nous occupe... Symboliquement, analogiquement peut-être...	C7.5 ; C7.4 C6.2 C7.5 C7.4
Coaché : Vraiment ?	
Coach : Oui, je me suis posé la question...	C7.5
Coaché : Et tu y voyais de la soumission toi aussi ?	
Coach : Non, ce n'est pas la notion qui m'est venue, mais c'était pas très loin en fait...	C7.5
Coaché : C'était quoi ?	
Coach : Je ne sais pas si c'est vraiment utile pour avancer...	C7.5
Coaché : Dis toujours, on verra bien.	
Coach : Et bien, écoute, dans mon univers personnel, qui est assez psy aussi, à travers les lectures que j'ai pu faire, les échanges que j'ai avec ma femme thérapeute, et le travail personnel que j'ai pu accomplir, ce qui m'est venu c'est que, assez souvent, on associe l'articulation du genou à l'articulation du je-nous, le je et le nous. Quand le genou ne veut pas plier, au point de se bloquer, on pourrait peut-être y voir une analogie avec le fait de ne pas vouloir plier dans une relation. Laquelle ? Il n'y a que toi qui peut savoir. Moi, vu que tu m'as amené comme problème la relation avec ton directeur, c'est à cela que j'ai pensé bien sûr. Tu l'as décrite comme un processus « bloqué », ce sont tes termes...	C7.2 C7.4 C7.4 ; C7.2 C7.4

Coaché : Intéressant...	
Coach : Je trouve souvent intéressant ce genre de « hasard » dans ma propre vie. Mais, cela reste vraiment personnel et, de toute façon, ça n'a de sens que si ça en fait pour la personne concernée. Si ça ne te parle pas, c'est que ce n'est pas juste pour toi et que ça n'a aucun intérêt. Dans ce cas, tu oublies..	C7.2 C7.4
Coaché : Je ne sais pas.	
Coach : Moi non plus, je ne sais pas. L'important dans tout ça, c'est qu'est-ce que tu en fais ? En quoi ça peut te servir ? Le déterminisme, c'est de la supputation. En revanche, si on regarde l'utilité, on peut déjà dire que ce problème de genou t'a obligé à t'arrêter, à « prendre du recul » comme tu as dit. C'était peut-être ton besoin le plus important et tu as réussi à l'obtenir. C'est donc peut-être l'opportunité de prendre du recul sur ton vécu du travail et sur ce système relationnel que tu dis vouloir débloquer...	C7.4 ; C6.2 C7.4 C7.2 C6.2
Coaché : C'est vrai que ça m'a fait du bien. Et ce n'est pas fini, parce que j'aurai un arrêt pour l'arthroscopie. Sans parler de l'opération.	
Coach : Ce que je te propose, c'est de regarder à nouveau le système relationnel que tu as décrit avec ton directeur. En partant du principe que c'est une sorte de boucle, au sens où tu as bien dit que finalement tu participais à entretenir l'attitude de ton directeur, celle là même qui te met mal. On est d'accord avec ça ?	C4.1 C4.2 C1.3
Coaché : Oui, on est d'accord. Même si le manque de respect, c'est vraiment lui qui l'injecte et je ne vais pas m'en rendre coupable, y'a pas de raison.	
Coach : On est d'accord. Ce que je te propose maintenant c'est de regarder la situation sous un autre angle. Je vais te poser une question un peu bizarre, je te préviens.	C1.2 ; C7.5 C7.4
Coaché : Je suis prêt à tout !	
Coach : Cela peut te paraître un peu abrupt, un peu hard... L'idée c'est d'abord de bien retenir le premier point de vue où il est clair que tu réagis à son irrespect qui est vraiment factuel - il met clairement un truc toxique dans la relation et je comprends vraiment que tu réagisses, tout le monde le ferait à ta place, chacun à sa manière. Mais, en même temps, puisqu'on a dit que tu avais ton rôle dans l'entretien de la boucle, j'avais aussi envie de te poser la question du côté des satisfactions, des bénéfices que tu pourrais avoir toi-même à ne pas lui donner ce qu'il demande...	C7.4 ; C1.1 C4.2 C7.1
Coaché : Qu'est-ce que tu veux dire ?	
Coach : Je ne veux rien dire. Juste que tu te remettes dans la situation. Quand tu ne réponds pas à ses questions, c'est d'abord parce que c'est difficile de répondre succinctement, comme ça, à brûle pourpoint. Mais j'ai entendu aussi	C7.4 ; C4.1 C1.1

<p>que tu n'avais pas envie de répondre dans ces conditions, tu l'as dit plusieurs fois, pas envie avec cet irrespect, avec le fait qu'il ne veuille pas entendre le contexte ou le raisonnement, etc. Donc, dans cette envie de ne pas répondre comme il veut, ma question c'est en quoi c'est satisfaisant de répondre comme tu veux, toi ?</p> <p>Coaché : OK je vois bien la question, mais j'ai pas envie de passer pour le bourreau pour autant. J'ai bien ma part, mais y'a pas de raison que ce soit moi le coupable. On me reproche déjà d'être la victime, alors le bourreau ça fait beaucoup !</p>	<p>C4.2 C7.1</p>
<p>Coach : Victime, bourreau, pervers, manipulateur, machiavélique... tout ça ce sont des mots très forts et très durs que tu emploies. Tu sais, personne n'est jamais tout ou rien, ça dépend vraiment des contextes, c'est toujours à nuancer. Tu sais, tu en as sûrement fait l'expérience, dès qu'on connaît un peu plus les personnes, on voit au final que chacun fait ce qu'il peut, avec ce qu'il est, avec ce qu'il porte. On est tous maladroit à un moment ou un autre. Je l'ai peut-être été d'ailleurs avec cette question, c'est peut-être agressif pour toi ...</p> <p>Ce que je te propose plutôt alors, c'est déjà d'essayer de te mettre à la place de ton directeur un instant, tu veux bien ?</p>	<p>C3.2 C7.3</p>
<p>Coaché : Je veux bien essayer mais, sa place, franchement, j'en voudrais pas !</p>	<p>C1.1</p>
<p>Coach : Ah oui ? Tu crois que c'est difficile son job ?</p>	<p>C4.2 C1.3</p>
<p>Coaché : C'est sûr que ça doit pas être drôle tous les jours. Il est un peu entre le marteau et l'enclume...</p>	
<p>Coach : Comment cela ?</p>	<p>C3.1</p>
<p>Coaché : Ben lui, il est entre le Comité de direction et nous. Du côté de la direction, c'est sûr qu'il doit avoir la grosse pression !</p>	
<p>Coach : Il est dans le Comité ?</p>	<p>C2.1</p>
<p>Coaché : Oui, il en fait partie. Et c'est sûr que ça doit être bien chaud en ce moment. On a perdu pas mal de parts de marché, et puis on est un peu attendu au tournant en tant que boîte japonaise dans le secteur. Avec la crise qu'on a maintenant, la baisse des ventes de nos clients, le plan social, tout ça..., ça doit pas rigoler tous les jours. Il a intérêt à justifier la pertinence des achats, prouver qu'on met une vraie pression sur les fournisseurs.</p>	
<p>Coach : Ce que tu dis donc, c'est qu'il a vraiment la grosse pression ?</p>	<p>C3.1</p>
<p>Coaché : C'est sûr, et puis, y'a les actionnaires par là dessus. Même si, lui, il ne les voit pas en direct, il doit quand même entendre parler du pays !</p>	
<p>Coach : Ca, c'est le côté marteau ou c'est le côté enclume ?</p>	<p>C2.1</p>
<p>Coaché : Non, ça c'est le côté marteau. L'enclume, c'est le service Achats, c'est</p>	

<p>nous. Il en est le responsable direct au Comité et il doit baliser de ne pas tout contrôler. Avant, il était en prise directe, quand il était acheteur lui même mais, en principe, c'est plus du tout son job. Il doit définir les axes, la politique, superviser tout la chaîne d'appro, mais il ne doit pas intervenir en direct. On est là pour ça, chacun sur notre portefeuille.</p>	
<p>Coach : Il doit donc « baliser » comme tu te dis que sa politique ne soit pas mise en œuvre ?</p>	C3.1
<p>Coaché : Oui, c'est sûr. Je comprends qu'il ait besoin de contrôler, il est responsable, c'est son job.</p>	
<p>Coach : Contrôler, ça consiste à avoir les infos ?</p>	C7.1
<p>Coaché : Oui, et en temps réel si possible, car on est en flux super tendu bien sûr. Si on réceptionne trop tôt, ça coûte en trésor, si c'est trop tard, ça coûte cher côté client.</p>	
<p>Coach : Donc, si on fait un peu abstraction de ses comportements - pas toujours adaptés - et qu'on ne se centre que sur ses besoins, ça donne quoi ?</p>	C7.1
<p>Coaché : Ca donne que, oui, je peux comprendre, je sais bien qu'il a quand même besoin réellement des infos, c'est pas juste pour le plaisir de nous emmerder. Il a quand même autre chose à faire, même s'il aime ça.</p>	
<p>Coach : Je ne sais pas s'il aime ça... En revanche, il doit sûrement vivre beaucoup de stress et peut-être qu'il est incapable de faire autrement que de vous le balancer tout de suite à vous ?</p>	C7.3, C2.1
<p>Coaché : C'est typiquement ce qu'il fait toujours quand il débarque dans l'open space, toujours à l'improviste. Il se décharge, en fait, sur nous !</p>	
<p>Coach : Au delà du besoin éventuel qu'il aurait de se décharger, on peut aussi imaginer, puisqu'il est tant préoccupé, qu'il ait grandement besoin d'être rassuré, non ?</p>	C7.1
<p>Coaché : Oui, quand il pose les questions, c'est par rapport au plan de marche. Pour voir si tout se passe comme prévu.</p>	
<p>Coach : Il a besoin d'être rassuré en ayant les réponses à ses questions professionnelles ?</p>	C7.1
<p>Coaché : Oui, pour voir si on est dans le plan, ou pour ré-ajuster si nécessaire car y'a un impact direct sur la production.</p>	
<p>Coach : Bien, là je crois que tu as identifié un besoin très important pour lui, compte tenu de sa place. Et par rapport à ce besoin d'informations, tu dirais qu'il vit quoi quand il n'a pas la réponse précise et visiblement urgente qu'il attend ?</p>	C1.1 C4.2
<p>Coaché : J'imagine que ça l'énerve, que ça le met en colère...</p>	

Coach : en colère...	C4.2
Coaché : Oui, c'est sûr, on l'a bien vu cet après midi. Il était vraiment excédé. C'est sûrement pour ça qu'il est parti.	
Coach : Et derrière son émotion de colère, tu crois qu'il y a quoi comme sentiment ?	C4.2
Coaché : Je ne sais pas... sûrement de la frustration ?	
Coach : C'est bien possible. Il est parti en disant quoi déjà ?	C4.1
Coaché : Il a dit « qu'il n'arrivait à rien avec nous » !	
Coach : qu'est ce qu'il pouvait ressentir alors ?	C4.2
Coaché : De la peur peut-être ? Peur de ne pas y arriver...	
Coach : Ne pas arriver à quoi ?	C4.2
Coaché : Ne pas arriver à avoir les infos, ne pas arriver à nous manager... Et puis ne pas arriver aux objectifs qu'on a et dont il est responsable ?	
Coach : Ca fait beaucoup de « ne pas arriver à » pour lui ? Beaucoup d'impuissance en fait !	C4.2 C7.2
Coaché : C'est sûr...	
Coach : Pour arriver à quitter la salle, il fallait vraiment que ça devienne insupportable pour lui ce sentiment. Ca doit être dur pour un patron de se sentir impuissant ? Tu ne trouves pas ?	C4.2 C7.1 C3.1
Coaché : C'est sûr, celle-là, il ne nous l'avait jamais faite...	
Coach : Et le « j'arrive à rien avec vous », c'est plutôt un cri du cœur de sa part, peut-être un cri de douleur même, non ?	C4.2 C7.1
Coaché : Oui.	
Coach : Et maintenant qu'on voit un peu plus ce qu'il peut vivre, lui, en tant que directeur, est-ce qu'on pourrait revenir à la question de tout à l'heure ?	C6.1
Coaché : Laquelle ?	
Coach : Celle sur l'intérêt que tu pourrais éventuellement avoir à ne pas répondre comme il le souhaite ? A ne pas répondre à son besoin ? On est bien d'accord qu'il te pose ses questions de manière difficilement acceptable et que tu réagis comme tu peux, tu n'es pas coupable de ça. Mais dans ton mode de réaction, au delà de faire ce que tu peux face à l'irrespect, tu dirais que tu as quoi comme	C7.1 C1.1 C7.3 ; C7.4 C7.1

<p>bénéfice à répondre comme tu le souhaites, toi et non comme il le veut, lui ? Voire à ne pas répondre du tout ?</p>	
<p>Coaché : Ben, je dirais d'abord que je n'ai pas envie de lui faire ce plaisir, ce serait trop facile. Je ne peux pas laisser passer son attitude, j'ai pas envie de faire des efforts quand on me parle comme ça.</p>	
<p>Coach : Oui, ça j'ai bien compris ce dont tu n'avais pas envie. Pas d'efforts. Mais, tu fais autre chose, tu réponds à ta manière. Et dans la manière que tu emploies, puisque tu l'emploies, y-a bien un intérêt que tu vises. T'as envie de quoi ?</p>	<p>C1.2 C7.1</p>
<p>Coaché : Ben, j'ai envie de lui renvoyer le miroir, pour qu'il se voit dedans. Qu'il voit qu'il est ingérable, qu'il nous manque de respect...</p>	
<p>Coach : Autre chose ? Quand tu donnes les infos à ta manière, en répondant assez indirectement, voire quand tu ne réponds plus du tout à la fin ?</p>	<p>C4.1 C5</p>
<p>Coaché : J'ai envie, en fait, d'imposer mon propre rythme...avec ma gestion du temps à moi. Il nous bouscule assez comme ça. Et je veux pas répondre sans qu'il sache tous les éléments autour. Qu'il sache le boulot qu'on fait aussi, qu'il puisse lire les résultats en comprenant aussi les actions et le contexte.</p>	
<p>Coach : Je comprends très bien ce mouvement. C'est un peu lié au besoin de reconnaissance que tu évoquais déjà la dernière fois. C'est important pour toi.</p>	<p>C1.2</p>
<p>Ceci dit, le fait est que, dans l'interaction, cet homme reste avec sa « frustration » comme tu l'as dit, je crois, tout à l'heure. Et pour cause, de son point de vue, il n'a pas la réponse dont il a besoin.</p>	<p>C4.2</p>
<p>Il dit que tu réponds à côté, que « tu l'embrouilles », c'est ça ?</p>	<p>C4.1</p>
<p>Coaché : ... Que « je l'enfume », c'est même le terme qu'il emploie...</p>	
<p>Coach : Que « tu l'enfumes », ça veut dire quoi ?</p>	<p>C4.1</p>
<p>Coaché : Ca veut dire, quelque part, que je le manipule à ma manière. Je veux maîtriser le truc en fait...</p>	
<p>Coach : Comment cela, « maîtriser » ?</p>	<p>C5</p>
<p>Coaché : Maîtriser, oui, par ce que, quelque part, l'info c'est le pouvoir. Tant que j'ai l'info, il a besoin de moi. C'est vrai qu'avec sa manière de nous rabaisser, ça me fait plaisir de lui dire bien clairement : « tu ne peux pas faire sans nous ».</p>	
<p>Coach : Mais crois-tu réellement qu'il en doute ? Il ne le sait que trop qu'il ne peut pas faire sans vous ! C'est même pour ça qu'il s'est battu pour qu'aucun d'entre vous ne soit dans le plan social. On a vu ça tout à l'heure. On a vu aussi que le fait de ne plus être en prise directe, c'est stressant pour un responsable, d'où ce besoin très pressant d'informations pour assurer le suivi.</p>	<p>C7.2 C2.1 C2.1</p>

Coaché : Oui...	
Coach : Donc, dans ce besoin de lui brandir à nouveau ce « tu ne peux pas faire sans nous », qu'est ce qui t'anime ?	C5
Coaché : Ben, si j'ai envie de lui rappeler, c'est aussi peut-être pour me rassurer moi même. Pour combler l'inquiétude que j'ai par rapport au licenciement.	
Coach : Tu es inquiet ?	C5
Coaché : Oui, bien sûr que j'ai cette inquiétude, vu le contexte général et puis le contexte de nos relations qui empire. J'ai besoin d'être rassuré là dessus. D'ailleurs, c'est ce que j'ai fait cet après-midi, je voulais en avoir le cœur net, faire tomber les masques et avoir la vérité sur leurs intentions. Je l'ai même demandé carrément à la fin en demandant s'ils avaient une proposition à me faire.	
Coach : Es-tu rassuré ?	C5
Coaché : Oui et non.	
Coach : Oui et non ?	C5
Coaché : Oui, on a vu à la réflexion que ce qui me faisait croire au licenciement, c'était assez discutable, en fait. Que c'était peut-être une simple supposition de ma part, à ce stade. C'est vrai que j'ai ça en tête en ce moment et que je suis un peu parti de l'idée qu'ils en avaient l'intention, ce qui n'est pas dit. Les faits disent plutôt le contraire.	
Coach : Lesquels ?	C3.2
Coaché : Le fait que mes résultats soient bons. Et que le directeur ait obtenu de préserver tout le service.	
Coach : Tu as même eu une réponse à ta question directe ?	C3.2
Coaché : C'est vrai que j'ai senti que ça le surprenait, le chef. Peut-être que l'idée ne lui était pas venue.	
Coach : Peut-être bien...	C4.2
Coaché : En fait, c'est peut-être moi qui vais leur donner l'idée...	
Coach : Peut-être...	C4.2
Coaché : Une sorte de sabotage en fait ; c'est ce que m'a dit ma femme.	
Coach : Comment cela ?	C3.1
Coaché : Eh bien que à force de provoquer mon directeur, je vais me saboter moi	

même.	
Coach : C'est ce que tu penses avoir fait ?	C3.1
Coaché : Oui, un peu. Je voulais en avoir le cœur net et là j'ai poussé un peu beaucoup. Au point qu'il a fini par partir, ça n'était jamais arrivé !	
Coach : On a vu en même temps que, quand il dit « Je n'arrive à rien avec vous », c'est une expression qui ressemble à de l'impuissance, ce n'est pas une décision.	C7.2
Coaché : C'est vrai, mais c'est quand même pas rassurant qu'il en soit arrivé là.	
Coach : C'est ce qui fait que tu as dit « oui et non » à la question d'être rassuré ?	C5
Coaché : Oui, c'est ça. Et puis il a dit aussi « ça ne peut plus durer avec Ronan ! »	
Coach : Exprimant peut-être encore son impuissance par rapport à son souhait d'avoir de ta part les informations demandées...	C4.2
Coaché : Oui, aussi, mais à force il va peut-être en avoir ras la casquette !	
Coach : En attendant, il a besoin de chacun d'entre vous et tes résultats sont bons.	C7.2
Coaché : Faut quand même que je me méfie avec cette tendance au sabotage.	
Coach : C'est une tendance ?	C3.1
Coaché : Je vois bien, aussi dans le privé, que je suis souvent moteur du rapport de force, ma femme me le dit assez.	
Coach : Rapport de force, sabotage, bourreau, victime, ce sont des mots lourds, non ?	C7.3
Coaché : Disons que oui c'est des mots intenses. En fait, j'ai un côté guerrier, impulsif. Cette intensité, ça me sort de mon côté incolore et inodore.	
Coach : Ronan, il ne faut pas non plus t'enfermer toi même dans tes mots « intenses ». Moi, franchement, je t'écoute, je te vois, et je ne vois ni une victime, ni un bourreau, ni un saboteur, ni un incolore/inodore. Je vois Ronan qui est très vivant, qui a des douleurs, qui a des peurs, qui a des désirs, et qui compose comme il peut avec ces différents moteurs. Et qui s'est donné comme objectif de débloquer ce processus relationnel pour bien vivre la situation.	C7.3 C1.1 C6.1
Coaché : Je n'ai sans doute pas fait ce qu'il fallait pour cela cet après midi, c'est sûr ! En fait, c'est vrai que je suis venu en réunion avec cette idée de valider qu'ils avaient bien comme stratégie l'option licenciement.	
Coach : Tu veux dire valider qu'ils n'avaient pas, comme stratégie, l'option	C7.6

licenciement ?	
Coaché : Oui, c'est ça, qu'ils ne l'avaient pas.	
Coach : Oui, mais c'est pas tout à fait pareil... Tu m'as dit que tu voulais valider leur stratégie de licenciement...	C7.6
Coaché : ... (silence)	
Coach : C'est ça que tu voulais ?	C7.6
Coaché : C'est sûr, que si je pouvais, mon choix, ce serait de partir. Ce serait l'idéal et j'aurais bien aimé profité du reclassement avec le plan social.	
Coach : Là, tu identifies un élément très important. Il n'y a donc pas que la peur d'être licencié qui t'anime, il y aussi l'envie de l'être.	C1.1 ; C5
Coaché : Oui. C'est sûr que ce serait l'idéal. Je quitterais l'entreprise, mais dans de bonnes conditions. C'est pas pour l'argent, mais ça me donnera du temps de réfléchir, de voir ailleurs, sans doute de faire une formation pour préparer l'avenir.	
Coach : On sent que c'est tentant pour toi...	C1.2
Coaché : (silence)	
Coach : Comment tu te sens maintenant ?	C5
Coaché : Ca va, ça va bien... C'est juste que, à chaque fois, c'est vraiment intense comme séance. Il y a vraiment beaucoup de matière... Avec ton rebond, toutes ces questions, j'ai plein d'éléments que je n'ai pas du tout l'habitude de regarder. Ca bouscule... mais bon, c'est intéressant.	
Coach : Je crois que je ne vais pas te donner de travail d'ici à la prochaine fois...	C1.1
Coaché : Non, là franchement, c'est bon, je crois que j'ai de quoi mouliner (rire).	
Coach : (sourire). OK, on va laisser un peu décanter. En tout cas, franchement, j'ai envie de te féliciter pour tout le cheminement que tu as fait dans cette séance. Pour un gars qui « n'a pas l'habitude » comme tu dis, je trouve que tu fais fort. C'est pas banal, en une séance, d'en faire autant, alors que c'est seulement notre deuxième rencontre. Tu as réussi à te débrancher de l'énerverment et du stress, alors même que tu sors à peine de réunion, tu as accepté de voir que, dans votre histoire, il y a une sorte de boucle que tu alimentes aussi à ton insu. Tu m'as parlé de ta colère, de tes doutes, de tes options, tu as réussi à regarder aussi ce que ton directeur peut ressentir de son côté, tu as regardé aussi les moteurs de ton comportement vis-à-vis de lui, pas seulement l'aspect « réaction à l'autre », mais aussi tes propres moteurs, la peur, avec le risque qu'elle induise ce qu'elle redoute, mais aussi ton désir sous-jacent de partir qui était également actif dans l'interaction. Bref, ça fait beaucoup et je te félicite vraiment pour tout ce travail,	C1.1 C6.2 C1.1

<p>c'est à dire ton ouverture, ta réflexion, ton honnêteté et, je vais même te dire, pour ta souplesse. Pour quelqu'un qui est censé être bloqué, je te trouve bien souple en fait...</p> <p>Coaché : Et bien merci...</p>	C7.3
<p>Coach : Je crois que tu as vu beaucoup de choses aujourd'hui et que ta vision de la situation s'est élargie. Ca, c'est très important pour que tu puisses la faire évoluer. Je crois qu'il y a des choses qui vont bouger d'elles-mêmes ou des réajustements que tu vas faire naturellement pour que ça aille mieux... Nous verrons cela.</p> <p>Ce qui est important, c'est de bien te rappeler ton objectif : mieux vivre la situation au travail. Même si tu es amené un jour à prendre de nouvelles décisions, peut être sortir de la boîte, c'est possible, c'est de toute façon utile que tu gardes bien ton objectif en tête dans l'immédiat. Moi, je suis confiant que tu vas trouver des solutions pour ça et rapidement même. Reste bien centré sur l'objectif d'ici à la prochaine fois et tu me raconteras, OK ?</p> <p>Coaché : OK.</p>	C1.1 C7.2 C6.2
<p>Coach : Et bien, sur ce, on va s'arrêter là, je crois...</p> <p>Coaché : Il ne me reste plus qu'à te payer alors....</p>	C6.1
<p>Coach : Oui, et prendre RV dans 15 jours.</p> <p>Coaché : C'est combien alors ?</p>	C6.1
<p>Coach : Ah je ne sais plus trop, c'est toi qui a fixé ton prix, c'était ton job... Tu m'as bien envoyé un mail là dessus après notre 1^{ère} séance ? Tu as proposé quoi, déjà ?</p> <p>Coaché : 30 € de l'heure. C'est trop cher bien sûr !</p>	C7.4
<p>Coach : C'est sûr que c'est trop cher, aussi vrai que tu t'appelles Ronan, acheteur professionnel ! On reviendra peut-être sur ce point... qui sait ?</p> <p>En tout cas, va pour 30 € de l'heure, je t'avais prévenu qu'il n'y aurait pas de négo entre nous, c'était ta responsabilité de fixer un nouveau prix. En n'oubliant pas ce que ce prix signifie : c'est la valeur que tu donnes à la réalisation de ton objectif de coaching...</p> <p>Coaché : OK ; mais, là on fait quoi ? On a nettement dépassé l'heure et demie prévue?</p>	C7.2 C1.1 C7.2
<p>Coach : Ah ça, j'en suis responsable et tu n'as pas à payer le dépassement ! Sur ce coup, j'ai pensé que c'était bien de te donner tout ce temps... Il y avait pas mal de facettes entremêlées, c'était bien, je crois, que tu puisses mettre de l'ordre dès à présent. Et puis, je pouvais le faire, je n'ai pas de client après toi aujourd'hui.</p>	C1.1

<p>Coaché : Donc, je compte 1 heure et demie ?</p>	
<p>Coach : Tout à fait, on va dire que c'est mon cadeau. T'as plus qu'à faire ta règle de trois ! Sinon, je te propose de nous revoir dans 15 jours. Le mardi 30 juin, même heure, ça te va ?</p>	<p>C1.1 C6.1</p>
<p>Coaché : Oui, c'est bon.... Je te fais ton chèque...</p>	
<p>Coach : Merci. RV donc dans 15 jours. Prend soin de toi et laisse un message si besoin. Allez, je te raccompagne à la porte.</p>	<p>C1.1</p>

Annexe 2

Protocole PNL : le recadrage en six points

- 1) Identifier le schéma comportemental (X) à changer.
« Je veux arrêter de faire X mais je n'y arrive pas » ou
« Je veux faire Y mais quelque chose m'en empêche. »

- 2) Etablissez la communication avec la partie responsable du schéma comportemental.
 - a. « Est-ce que la partie qui me fait faire X veut bien communiquer consciemment avec moi ? »
Prêtez attention à toute sensation, image ou son qui se produit en réponse au fait d'avoir posé cette question intérieurement.
 - b. Mettez en place la signification oui/non du signal.
Faites-le augmenter de luminosité, de volume ou d'intensité pour « oui », et diminuer pour « non ».

- 3) Séparez le *comportement*, X, de l'*intention positive* de la partie responsable de X.
Le comportement non voulu n'est qu'une façon de remplir une fonction positive.
 - a. Demandez à la partie responsable de X : « Est-ce que tu veux bien me dire consciemment ce que tu essaies de faire pour moi à travers le schéma comportemental X ? »
 - b. Si vous obtenez une réponse « oui », demandez à la partie de communiquer son intention. Si vous obtenez une réponse « non », continuez avec un recadrage inconscient en présupposant une intention positive.
 - c. Cette intention est-elle consciemment acceptable ? Voulez-vous une partie qui remplisse cette fonction ?
 - d. Demandez à la partie responsable de X : « S'il existait des façons de remplir ta fonction positive qui fonctionneraient aussi bien sinon mieux que X, serais-tu intéressée de les essayer ? »

- 4) Accédez à une partie créative et générez de nouveaux comportements pour remplir la fonction positive
 - a. Accédez à des expériences de créativité et ancrez-les, ou demandez :
« Avez-vous conscience d'une partie créative en vous ? »
 - b. Demandez à la partie responsable de X de communiquer son intention positive à la partie créative, laissez la partie créative générer plus de choix pour remplir cette fonction, et faites choisir à la partie responsable de X trois

alternatives au moins aussi bonnes sinon meilleures que X. Faites-lui envoyer un signal « oui » chaque fois qu'elle en choisit une.

- 5) Demandez à la partie : « Es-tu prête à prendre la responsabilité d'employer les trois nouvelles alternatives dans les contextes appropriés ? » Ceci fournit un pont vers le futur. Vous pouvez de plus demander à la partie d'identifier au niveau inconscient les déclencheurs sensoriels qui vont enclencher les nouvelles alternatives et d'expérimenter pleinement le fait d'avoir ces déclencheurs sensoriels qui mettent en route sans effort et automatiquement ces nouvelles alternatives.
- 6) Vérification de l'écologie : Y a-t-il une partie de moi qui objecte à n'importe laquelle de ces trois alternatives ? » Si la réponse est « oui », reprenez à partir de l'étape 2 ci-dessus.

* Extrait de : Bandler, R. & Grinder, J. (1999). *Le recadrage*. Paris : InterEditions. p. 173-174.

Annexe 3

Protocole PNL : la négociation entre parties

- 1) Posez les questions suivantes à la partie qui est interrompue (partie X) :
 - a. Quelle est ton intention positive ?
 - b. Quelle partie(s) t'interrompt(en)t ? (partie(s) Y)

- 2) Posez les mêmes questions à la partie Y :
 - a. Quelle est ton intention positive ?
 - b. Est-ce que la partie X te gêne dans la réalisation de ta fonction ?

- 3) Si les deux parties s'interrompent à différents moments, vous êtes prêt à négocier. (si ce n'est pas le cas, ce modèle n'est pas approprié ; il faut pendre un autre modèle de recadrage. Si Y interfère avec X mais que X n'interfère pas avec Y, alors le modèle de recadrage en six points est peut-être le plus approprié.)
 - a. Demandez à Y si sa fonction est suffisamment importante pour qu'elle soit prête à ne pas interrompre X, si X ne l'interrompait pas en échange.
 - b. Demandez à X si elle serait prête à ne pas interrompre Y si Y ne l'interrompait pas.

- 4) Demandez à chaque partie si elle est prête à *faire* ça pendant un laps de temps précis. Si une partie n'est pas satisfaite, pour quelque raison que ce soit, elle devra signaler à la personne qu'il faut renégocier.

- 5) Vérification de l'écologie : « Y a-t-il d'autres parties impliquées ? » « Y a-t-il d'autres parties qui interrompent cette partie ou qui utilisent cette interruption ? Si oui, renégociez.

* Extrait de : Bandler, R. & Grinder, J. (1999). *Le recadrage*. Paris : InterEditions. p. 70.

Annexe 4

Protocole PNL : créer une nouvelle partie

- 1) Identifiez l'objectif désiré, la fonction de la partie.
« Je veux une partie que fera X ».
- 2) Evoquez tous vos souvenirs d'avoir fait X ou quelque chose d'approchant. Entrez dans chaque souvenir et revivez tous les aspects de faire X ou une partie de X. Revivez chaque souvenir dans tous les systèmes de représentation.
- 3) Créez un ensemble détaillé d'images des comportements que vous auriez si vous faisiez la démonstration de ce que cette partie de vous va faire pour obtenir X :
 - a. Créez un film visuel et auditif construit dissocié.
 - b. Lorsque vous avez une séquence complète qui vous satisfait, entrez dans l'image et revivez la séquence complète de l'intérieur, en ressentant ce que ça fait d'avoir ces comportements.
 - c. Si vous n'êtes pas satisfait, reprenez l'étape 3.a et changez le film. Faites ceci jusqu'à ce que ce fantasme soit satisfaisant de l'intérieur comme de l'extérieur.
- 4) Vérification de l'écologie. « Est-ce qu'il y a une partie qui objecte à ce que j'ai une partie qui transforme ce fantasme en réalité ? » Vérifiez bien tous les systèmes de représentation pour trouver toutes les parties qui ont une objection. Pour chacune de ces parties :
 - a. Demandez à cette partie d'intensifier le signal pour « oui » et le diminuer pour « non ».
 - b. Demandez : « Quelle est ta fonction pour moi ? » « Que fais-tu pour moi ? »
 - c. Si la fonction ne vous donne pas l'objection de la partie, demandez-lui : « Quelle est précisément ton objection ou ton inquiétude ? »
 - d. Faites une liste écrite complète de toutes les parties qui objectent et de leurs fonctions.
- 5) Satisfaites les parties qui objectent :
 - a. Redéfinissez la partie que vous êtes en train de créer pour tenir compte de toutes les fonctions et préoccupations des parties qui objectent.

- b. Reprenez l'étape 3 et construisez un nouveau fantasme qui va satisfaire toutes les parties qui ont objecté.
 - c. Vérifiez auprès de chaque partie qu'elle est satisfaite du fait que cette nouvelle représentation du comportement de la nouvelle partie ne va pas interférer avec sa fonction.
- 6) Demandez à vos ressources inconscientes d'analyser ce fantasme et d'en extraire les éléments essentiels ? Votre inconscient doit utiliser cette information pour fabriquer une partie et lui donner une entité.
- « Prend ce dont tu as besoin dans ce fantasme pour pouvoir fabriquer une partie qui va faire ça superbement et facilement, à chaque fois qu'il faut le faire. »
- 7) Testez la partie pour vous assurer qu'elle est là :
- a. Entrez en vous-même et demandez.
 - b. Faites de nombreux ponts vers le futur.
 - c. Adoptez des comportements qui impliquent la nouvelle partie pour voir si elle réagit de façon appropriée.

* Extrait de : Bandler, R. & Grinder, J. (1999). *Le recadrage*. Paris : InterEditions. p. 126-127.

Annexe 5

Code déontologique de référence (AEC)

Objet de la charte

La charte de déontologie de l'Association Européenne de Coaching engage tous ses membres, elle est le fondement éthique de leur pratique. Elle repose sur les valeurs portées par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Son but est d'établir un cadre protégeant le ou les coachés, le coach, et les éventuels prescripteurs ou tiers qui auraient partie prenante, directement ou indirectement, dans la relation coach-coaché.

La charte défend par ailleurs le principe d'ouverture qui a présidé à la création de l'AEC et qui permet d'abord d'accueillir comme membres les coachs pratiquant aussi bien un coaching professionnel en organisations qu'un coaching personnel, et de permettre ensuite des adhésions, à l'heure de l'Europe, en dehors de nos frontières. C'est enfin au nom de ce même principe que l'AEC veut ouvrir l'accès au coaching et demande à chacun de ses membres de se tenir bénévolement à la disposition de l'AEC pour quelques heures par an, notamment dans le cadre du coaching dit « solidaire ».

Obligations du coach

1- Formation professionnelle initiale et permanente

Le coach a reçu une formation professionnelle initiale théorique et pratique de haut niveau apte à créer une compétence d'exercice du métier de coach.

Il s'engage à régénérer sa formation et son développement personnel tout au long de l'exercice de sa profession, via des participations à des sessions de formation complémentaire, à des conférences, ou à des colloques organisés par la profession.

2- Processus de travail sur soi

Le coach atteste d'une démarche de travail sur lui-même approfondie, achevée ou en cours, ce travail étant bien distinct de sa formation.

3- Supervision

Le coach a un lieu de supervision de sa pratique. Cette supervision est assurée en individuel ou en groupe par un ou des pairs qualifiés.

4- Confidentialité

Le coach est tenu par le secret professionnel. Il prend toutes les précautions pour maintenir l'anonymat des personnes qui le consultent et, en particulier, ne communique aucune information à un tiers sur une personne sans son accord exprès. Toute information sur un client est traitée de façon strictement confidentielle sous réserve du respect des lois en vigueur.

Cette règle de confidentialité est essentielle pour l'établissement d'une relation de confiance sans laquelle le processus de coaching ne peut ni commencer, ni perdurer.

Le client est néanmoins informé que dans certaines circonstances graves, où lui-même représente un danger pour lui-même ou pour les autres, le coach peut sortir de la confidentialité et entreprendre une action appropriée.

5- Indépendance

Le coach se maintient dans une position d'indépendance. Dans un contrat tripartite, sauf spécification vue ci-dessous, il s'astreint à ne rien communiquer du contenu des séances, ni à la hiérarchie du coaché, ni à aucun autre tiers, et cela dans le seul intérêt du coaché.

Le coach garde sa liberté de refuser un contrat de coaching pour des raisons personnelles ou éthiques ou qui le mettrait en porte-à-faux par rapport à l'application de la présente charte.

6- Respect de la personne

Une des caractéristiques d'une relation d'accompagnement telle que le coaching est l'existence d'un lien transférentiel entre coach et coaché. Ce lien peut mettre le coaché dans une relation de dépendance vis à vis du coach. Le coach n'en tirera pas avantage et s'abstiendra de tout abus de pouvoir et de passage à l'acte à l'encontre du coaché.

7- Attitude de réserve vis à vis des tiers

Le coach observe une attitude de réserve vis à vis des tiers, public ou confrères, au travers d'informations qu'il peut livrer sur l'exercice de son métier, lors d'interviews ou de conférences, pour éviter, par exemple, tout risque de reconnaissance de ses clients par autrui, ou encore utiliser ses clients à des fins médiatiques.

Il pourrait toutefois être dérogé à cette règle dans le cadre de programmes pédagogiques, par exemple, sous réserve de l'accord exprès du ou des coachés et, le cas échéant, de l'organisation donneuse d'ordre.

8- Devoirs envers l'organisation

Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle le coaché travaille. En particulier, le coach garde une position extérieure à l'organisation et ne prend pas position ni ne s'ingère dans des questions internes, notamment de gestion des ressources humaines.

9- Obligation de moyens

Le coach met en oeuvre tous les moyens propres à permettre, dans le cadre de la demande du client, le développement professionnel et personnel de celui-ci, y compris en ayant recours, si besoin est, à un confrère.

Le coaché reste néanmoins seul responsable de ses décisions.

10- Recours

Toute organisation ou toute personne peut avoir recours volontairement à l'AEC en cas de non respect de l'une des règles édictées par la présente charte, ou en cas de conflit avec un coach de l'AEC.

Seuls les membres de l'Association Européenne de Coaching s'acquittant annuellement de leur cotisation peuvent se prévaloir de leur appartenance à l'association. Ils peuvent rappeler, dans toute communication professionnelle, qu'ils sont tenus au respect de la charte de déontologie de l'AEC.

Titre du mémoire : Le recadrage dans l'approche systémique du changement

Résumé :

Théorisée par l'Ecole de Palo Alto, l'approche systémique a apporté des éléments novateurs dans la conduite du changement thérapeutique qui constituent une référence très importante dans la pratique spécifique du coaching.

Parmi ses outils de prédilection, la technique du recadrage y a été identifiée comme un levier majeur du changement. Cet outil, particulièrement transposable au coaching, constitue ainsi l'objet central de notre sujet d'étude qui l'aborde, à la fois, sur le plan théorique et conceptuel, et par l'analyse de sa mise en œuvre pratique dans le cadre d'une séance de coaching réelle. Cette analyse détaillée apporte un éclairage sur la posture exigée du coach et sur les conditions nécessaires à sa réussite au service du coaché.

Mots-clés :

Coaching, approche systémique, constructivisme, recadrage, thérapie, communication, interaction, conduite du changement.

Title : Reframing in the systemic approach to managing change

Theorized by the Palo Alto School, the systemic approach brought to the managing of therapeutic change many innovative elements which are a very important reference in the specific practice of coaching.

Among its preferred tools, the reframing technique was identified as a major catalyst for change. This tool, particularly transposable to coaching, is therefore the main subject of this study which approaches it on both the theoretical and conceptual levels, and via an analysis of its practical implementation in an actual coaching session. This detailed analysis sheds some light on the posture required from the coach and the conditions necessary for its success in benefiting the coachee.

Key words :

Coaching, systemic approach, constructivism, reframing, therapy, communication, interaction, managing change.