

# Stratégies de changement dans le coaching

Atelier proposé JBS et animé par Jacques Antoine Malarewicz

Synthèse de Nicole Suhr CT 10 Lyon  
21 et 22 octobre 2004 - Lyon

**Note** : tous les points abordés dans cet atelier sont repris dans les livres :

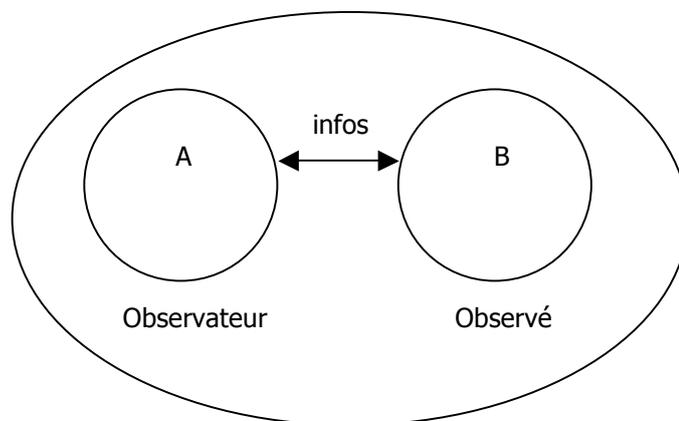
- "Systemique et entreprise"
- "Réussir un coaching grâce à l'approche systémique"  
aux Editions Village Mondial

## Préalable

---

**L'Approche systémique** est née en 1936, formalisée par Grégory Bateson, anthropologue américain, un des fondateurs de l'école de Palo Alto.

Lors d'un séjour à Bali, il a pris des photos en installant un miroir dans son appareil pour photographier des gens qui ne se sentaient pas observés :



- Le flux d'informations va dans les 2 sens car l'observé change de comportement
- l'observateur n'est pas neutre, sa présence est contenue dans ce qu'il observe (sa façon d'observer)

### Le Système

- Un ensemble d'éléments en interaction dans la poursuite d'un ou plusieurs objectifs
- Qui fonctionne selon des règles spécifiques : il s'auto-organise

## 1 - Caractéristiques d'un système :

---

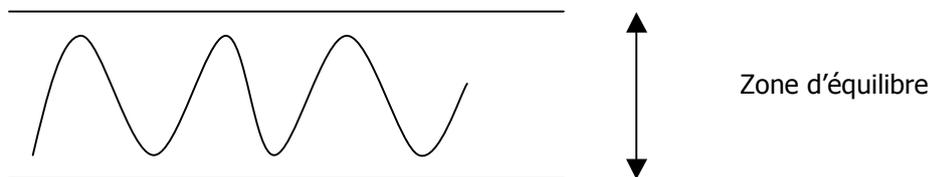
### 1° - Tout système est autonome par rapport à son environnement

Il a la capacité de définir ses propres règles de fonctionnement  
Ex. le groupe définit ses horaires, son lieu de réunion, ...

### 2° - Tout système est dépendant de son environnement

Ex. le groupe de travail est dépendant du chauffage, des heures de repas,...

- Les 2 caractéristiques sont contradictoires : paradoxe (à la fois vraies et fausses)  
Dès qu'on analyse un système on est confronté à des paradoxes.  
Un paradoxe est indécidable.  
Un système fluctue dans le temps entre 2 extrêmes,  
ex : la dépendance par rapport à l'environnement et l'indépendance par rapport à l'environnement



- Exemples de paradoxes du consultant
  - ▶ Il a besoin de points de repères (images fixes observées) et en même temps il influe le processus par sa présence,
  - ▶ On fait intervenir quelqu'un quand il y a un problème et ce problème est aussi une solution,
  - ▶ La demande d'aide peut se traduire par : « faites quelque chose mais ne touchez à rien ! »Ex. question d'un enfant :  
« Est-ce que je peux te demander une chose avec laquelle tu ne seras pas d'accord tout de suite ? »
- En approche systémique il faut aimer les paradoxes !

### 3° - Tout système se donne pour lui-même des règles d'homéostasie

Il s'auto-organise pour survivre c'est-à-dire

- qu'il définit des règles de fonctionnement,
- se donne la capacité de changer,
- s'adapte surtout pour ne pas changer.

Homéostasie : présence constante des capacités de non-changement ou de changement limité

### 4° - Dans certaines circonstances un système peut passer, à l'issue d'une période de crise, d'un niveau d'équilibre à un autre niveau d'équilibre

Le changement est vu comme le passage d'une zone de non-changement à une autre zone de non-changement,

- Un changement ne peut être perpétuel, il se stabilise de nouveau dans une zone de non-changement ; l'objectif est un non-changement.

### Le Double-lien

Dans un même énoncé il y a 2 propositions qui font que, quelle que soit la décision, la personne a tort : « faites quelque chose, mais ne touchez à rien »

Double-lien = double contrainte

= sous-produit du paradoxe

= injonction paradoxale : « soyez spontané ! »

## 2 - Description de ce qu'est le changement

---

### **Axiomes**

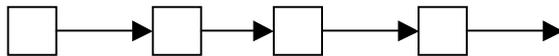
#### 1° - Plus on parle du changement, moins il a de chances de se produire

Si on en parle, on cultive l'illusion que le changement est extérieur, alors qu'en fait nous faisons partie du changement ; c'est une façon de réifier le changement, d'en faire un objet, quelque chose d'extérieur.

#### 2° - le changement est un processus complexe

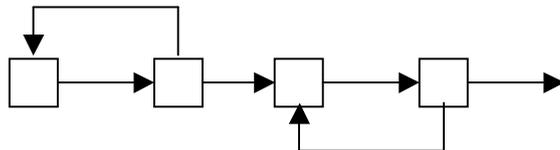
Le Processus est différent de la Procédure

La Procédure : suite de causes et d'effets à partir d'une cause première, linéaire.



#### Le Processus

+ (rétroaction positive), La rétroaction positive augmente la cause



- (rétroaction négative), La rétroaction négative diminue la cause

➤ On aboutit à la sinusoïde

#### Procédure et processus

A partir du moment où quelqu'un applique une procédure, celle-ci devient un processus car il introduit un niveau de complexité croissant au fur et à mesure que se développe le processus.

Ex. l'antibiotique est créé pour tuer des germes : plus on tue des germes, plus on facilite les mutations et plus on a des germes résistants.

#### La Complexité (dans la pensée occidentale)

4 types de phénomènes : Simple → compliqué → complexe → chaotique (ex. "effet papillon")

Ex. 2 phénomènes chaotiques dans le monde aujourd'hui : climat, économie mondiale

- phénomène compliqué : on connaît les limites de notre ignorance
- phénomène complexe : on ignore les limites de notre ignorance

Il est impossible d'anticiper tous les tenants et aboutissants d'un changement

- Le changement est un phénomène complexe
- Le changement demande une attitude d'humilité

3° - Le changement et le non changement vont ensemble

4° - le changement est saltatoire

- se fait par sauts, par paliers.
- On fait appel à des intervenants au terme d'une période de non-changement pour accompagner le passage au palier de non-changement suivant.

5° - Plus un système est simple, plus il est difficile d'y introduire un changement

5° - Plus un système est complexe, plus il est facile d'y introduire un changement

Le niveau de complexité d'un système est lié au nombre d'éléments dans le système et au nombre de procédures : plus on augmente le nombre de procédures, plus le système est fragile ; plus il est fragile, plus il est facile d'y introduire un changement.  
Ex. un coach aura plus de difficultés à introduire un changement dans une PME familiale que dans une grande structure.

6° - Il peut être intéressant de complexifier un système pour y introduire un changement

C'est-à-dire augmenter le désordre, augmenter les contraintes dans le système

Ex. question : "je ne sais pas choisir entre ma femme et ma maîtresse"

Réponse : "5 solutions :

- Choisir entre les 2
- Une des 2 choisit à ta place (demande d'arguments pour ne pas changer)
- En trouver une 3e (pour que ça devienne simple il faut d'abord compliquer)
- Rester seul
- 5<sup>e</sup> solution : elle existe mais je ne m'en souviens pas (incite le client à chercher)

7° - Les meilleurs changements sont ceux qui surviennent spontanément

Comment les obtenir ? En introduisant des contraintes supplémentaires.

Ex. problème : au début du 20<sup>e</sup> siècle, diminuer le nombre d'utilisateurs des ascenseurs (nouveau très prisée) de l'immeuble d'une société

2 solutions proposées par 2 intervenants

- Déménager pour rapprocher les services qui ont à communiquer (lourd et coûteux)
- Installer des miroirs dans les ascenseurs car tous les ascensoristes savent que personne n'aime se regarder dans un miroir en présence d'autres personnes (simple, rapide et pas cher)

Ex. exercice proposé en thérapie de couple :

Chacun note "ce que j'ai changé dans le couple » et « ce que je pense que l'autre a changé".

Résultat : les 2 listes ne se recoupent jamais : surtout les changements spontanés sont reconnus par l'autre

8° - Face à une situation :

- le problème est moins "Pourquoi ils ne changent pas ?" que "Comment font-ils pour ne pas changer ?",
  - "Comment vont-ils utiliser l'agent du changement (le coach) pour ne pas changer ?"
- Le coach doit être attentif au COMMENT plutôt qu'au POURQUOI

9° - C'est moins un changement immédiat qui pose problème que ce qu'il faudra assumer lorsqu'il sera réalisé

Souvent on refuse le changement car on refuse les conséquences du changement

10° - Pour tout changement il y a le bon moment

Trop tôt c'est trop tôt, trop tard c'est trop tard

- Utiliser son intuition pour déterminer le bon moment  
(Intuition vient de observer attentivement)

Ex. 2 conditions qui permettent au créateur de créer : la liberté totale, la contrainte absolue

11° - Le changement se situe tout autant au niveau émotionnel qu'au niveau intellectuel

12° - Le changement est soumis aux règles universelles de la gravitation ou aux lois plus subtiles de la capillarité

Gravitation : le chef change et le changement se propage en descendant dans la structure

Capillarité : expérimentation du changement par des électrons libres puis propagation par capillarité

13° - Il existe 3 bonnes manières d'aider l'agent du changement pour ne pas changer

- Noyade : le coaché noie le coach sous une grande masse d'informations?
- Pendaïson : le coaché tend au coach un cordon ombilical « protégez-moi »?
- Noyade + pendaïson

14° - Evoquer le passé pour justifier ou expliquer un changement dans le présent n'a aucune valeur objective

On pense que notre passé nous détermine et détermine notre futur, or :

- Le cerveau n'enregistre pas tout,
- Avant l'âge de 3 ans le cerveau n'est pas mûr pour enregistrer,
- Le stockage dans le cerveau ne semble pas stable, il y a constamment des changements et tous les souvenirs sont partout dans le cerveau.

➤ Nous avançons dans notre futur à reculons et le cerveau reconstruit sans cesse notre passé de façon à le rendre cohérent avec notre présent (boucle rétroactive) sans que l'on s'en rende compte

Ex: Après la guerre de 1945, nécessité pour De Gaulle d'unifier le pays, il a fait croire que la majorité des Français avaient été des résistants

15° - Il ne suffit pas de demander à quelqu'un de changer, il faut aussi lui donner de la reconnaissance s'il change

Le problème : on ne reçoit de la reconnaissance que si on en donne.

- Pour un manager il est important d'être capable d'identifier les signes de reconnaissance dont ses collaborateurs ont besoin.

16° - Rien n'est jamais acquis, ou "toute solution devient un problème"

### 3 - Les outils de coaching

---

**L'outil n'est rien, c'est l'adéquation entre la personne qui utilise l'outil et cet outil qui peut être utile.**

- Ex. un DRH appelle un coach pour lui dire que M.X aurait besoin d'un coaching :
  - le travail du coach démarre dès le premier contact téléphonique,
  - le coach doit faire organiser une rencontre entre DRH, M.X, N+1, coach qui, si possible, ne se déroule pas dans l'entreprise, dure 1h, 1h30, soit facturée,
  - programmer avec les mêmes personnes un entretien de clôture du coaching, ce qui permet d'éviter les coups de fil du DRH ou N+1 pendant la période de coaching (attention, les personnes, les objectifs ont pu changer pendant la période de coaching)

Ce qui se passe

- Travail sur la demande,
- Voir les 3, ensemble, évite au coach de se noyer,
- Ce n'est pas un audit,
- Cela permet de travailler sur les relations entre les 3 personnes,
- Cela permet de rester logique par rapport à la hiérarchie des clients :
  - L'entreprise (qui paye)
  - Le prescripteur (qui a pris contact)
  - Le N+1
  - Le coaché
- Cela permet d'éviter la confusion avec le développement personnel de M.X qui serait payé par l'entreprise.

#### Points de vigilance

- ▶ Les difficultés pour le coach interne
  - Il est forcément rattachable à une ligne hiérarchique alors que le coach externe est « à la marge » et la parité est donc plus facile,
  - Le coach interne peut servir de bouc émissaire et « on le paye pour ça »
- ▶ Il est important de travailler avec peu d'informations (risque de noyade)
- ▶ Information importante à connaître : « que produit l'entreprise ? »

A partir du moment où l'entreprise fonctionne pour son management interne comme avec ses produits/clients, elle risque de dysfonctionner :

Ex. L'hôpital a la vocation de protéger contre les maladies → un personnel alcoolique était protégé (pas vrai dans l'industrie par ex.)

Ex. Société qui vend de la sécurité, elle vend des interventions d'urgence → le management ne réagissait qu'en dernière minute

▶ Quelles sont les techniques d'une rencontre à plusieurs

- Observer attentivement le non-verbal,
- Travailler dans un espace vide, sans bureau, ni table, avec des chaises faciles à déplacer,
- Prendre l'habitude de ne pas regarder la personne qui parle mais les autres personnes. Cela donne des infos relationnelles à décoder,
- Pratiquer le questionnement circulaire : demander à une personne ce qui d'après elle s'est passé entre 2 autres personnes qui sont là (à l'occasion de tel ou tel autre événement).

Ex. au N+1 : « d'après vous, comment a réagi M.X lorsque le DRH lui a proposé un coaching ? »

➤ Ceci permet d'analyser les réactions entre les 3 personnes

Ex. dans un couple : « Monsieur, d'après vous quels sont les reproches que vous fait votre femme ? », puis « Madame, d'après vous quels sont les reproches que vous fait votre mari ? »

➤ Observer ce qui se passe entre eux pendant ces questions, permet de travailler sur les demandes

▶ Plusieurs demandes : les demandes officielles et les demandes cachées

- Les demandes cachées sont liées à la trajectoire de chacun dans l'entreprise,
- Le coach doit identifier les demandes cachées, ne pas les nommer (les émettre éventuellement sous forme d'hypothèses), travailler quand même avec,
- Le coach doit louvoyer entre les demandes officielles et les demandes cachées.

Dans un entretien d'un coach avec M.X :

- Travail sur les relations,
- Hypothèse : M.X va tenter de reproduire avec le coach ce qui se passe dans l'entreprise (on fait, tous, d'abord ce que l'on sait faire),
- Voir comment M.X va faire avec le coach pour reproduire ce qui se passe et comment il va tenter d'internaliser le coach dans la structure,
- Si le coach devient acteur ⇒ risque d'internalisation
- Si le coach reste spectateur ⇒ externalisation (bouc émissaire)

➤ le coach est lui-même son premier outil de travail

Si le coach pense deviner que le DG aurait besoin d'un coaching

- Il propose au DRH un entretien DRH+DG,
- Il propose au DG 2-3 autres noms de coach pour le coacher car il est déjà en coaching avec M.X

*!! Piège qui peut subvenir pendant un entretien de coaching : le partage d'un secret ; réponse possible « si vous partagez un secret avec moi, sachez que je ne sais pas le garder »*

## Les situations de coaching

En général il y a demande de coaching quand il y a problème.  
Schématiquement, on distingue 8 situations de coaching :

### 1° - Une demande technique

C'est un prétexte, la demande cache une demande de compétences relationnelles, un besoin de mieux communiquer avec les autres

### 2° - Un problème de gestion de temps

Peut être une traduction relationnelle: une personne qui ne sait pas gérer son temps et a des difficultés à déléguer car elle ne fait pas confiance aux autres :

- Pas confiance ⇒ fait elle -même ⇒ se surcharge ⇒ fait moins bien ⇒ se fait moins confiance ⇒ fait moins confiance aux autres ...
- Cette personne ne fait pas confiance au coach... et en plus le coaching demande du temps... ⇒ risque d'interrompre le coaching (ne vient pas, reporte, arrive en retard,..)

Sa façon d'être actuelle s'applique au coaching

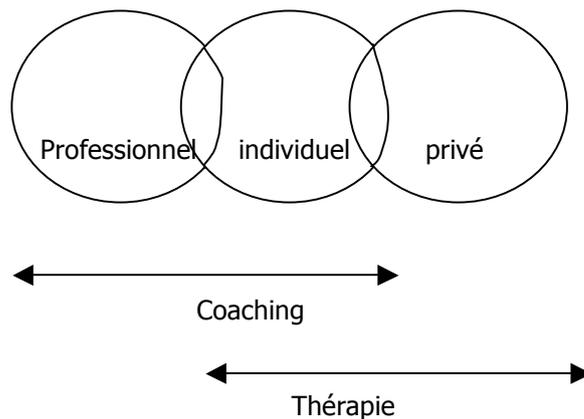
Le coach doit anticiper cette logique par :

- Mettre la personne face à ses responsabilités : « quelles sont les 14 merveilleuses façons d'interrompre le coaching ? »
- Poser des questions centrées sur la relation coach/coaché
  - « qu'est-ce qui fait que vous pourriez me faire confiance ? »
  - « qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne me fassiez pas confiance ? »
- Poser des questions centrées sur les relations coaché/chaque collaborateur (idem « qu'est-ce .... »),

Ex : « Vous m'avez demandé de travailler avec vous pour vous aider à comprendre comment vous faites pour ne pas reconnaître les compétences des autres »

Le coach évite de travailler avec son client sur sa confiance en lui pour limiter le risque de dérapage en développement personnel ou en thérapie. Il vaut mieux qu'il travaille sur les relations.

Chaque individu a 3 sphères :



Le client tente de "balader" le professionnel pour éviter de changer  
⇒ le professionnel doit être clair :  
"Revenez me voir uniquement si vous êtes prêt à prendre le risque de changer"

### 3° - Un problème de prise de décision

C'est moins le changement qui pose problème que les conséquences du changement

#### ➤ Processus de décision

1. Recueil des informations ; peut durer très longtemps  
Le coaché tente de transformer le coach en "recueilleur d'infos"
2. Prise de décision ; ne concerne pas le coach :  
Le coaché ne pose de questions que pour comparer la réponse qu'il a déjà à celle de l'expert  
Face à un problème de choix le coach peut faire l'hypothèse que le coaché a déjà la réponse.
3. Énoncé de la décision = mise en mot : ne concerne pas le coach
4. Annonce de la décision : Où ? Quand ? Comment ? Étape importante pour le devenir de la décision ; ne concerne pas le coach.
5. Assumer la décision, ses conséquences techniques ; ne concerne pas le coach

Le coach intervient sur les conséquences relationnelles et va travailler en anticipation :

"Vous avez une décision à prendre, je décide que nous sommes le j+3 mois et vous avez pris la décision suivante ...(au hasard), nous allons travailler sur les conséquences relationnelles de cette décision que vous avez prise »

Le coach reste centré sur les conséquences relationnelles et reste ferme sur le fait d'être en anticipation car le coaché va tenter de revenir en arrière.

- #### ➤ Objectif du coaching : apprendre comment faire pour prendre une décision
- " Quelle est la décision que vous arrivez à ne pas prendre en ce moment ?"  
"Comment faites-vous pour penser que vous n'avez pas le droit de vous tromper ?"

#### 4° - Un problème de confrontation

La confrontation n'est possible que dans la parité.

- Hypothèse : le client se met soit en position de dépendance, soit en position hiérarchique au lieu d'être en parité

Dans la situation de coaching (qui par définition devrait être en parité), le coaché se met constamment :

- en position basse : « c'est super ce que vous dites », mais il n'en fait rien,
- ou en position haute ; rappelle au coach sa position de client/fournisseur et dit qu'il n'apprend rien,
- ou passe de l'une à l'autre.

Le coach métacomunique sur sa façon de gérer la parité (regard du coach sur la relation coach/coaché)

"Comment faites-vous pour ne pas vous mettre en parité avec moi ?"

"Comment faites-vous pour me faire croire que je suis tellement mauvais que je ne vous apporte rien ?"

On trouve des lieux de parité dans les entreprises : cantine, machine à café,..

#### 5° - Un problème de conduite de groupes, d'une réunion, d'une équipe

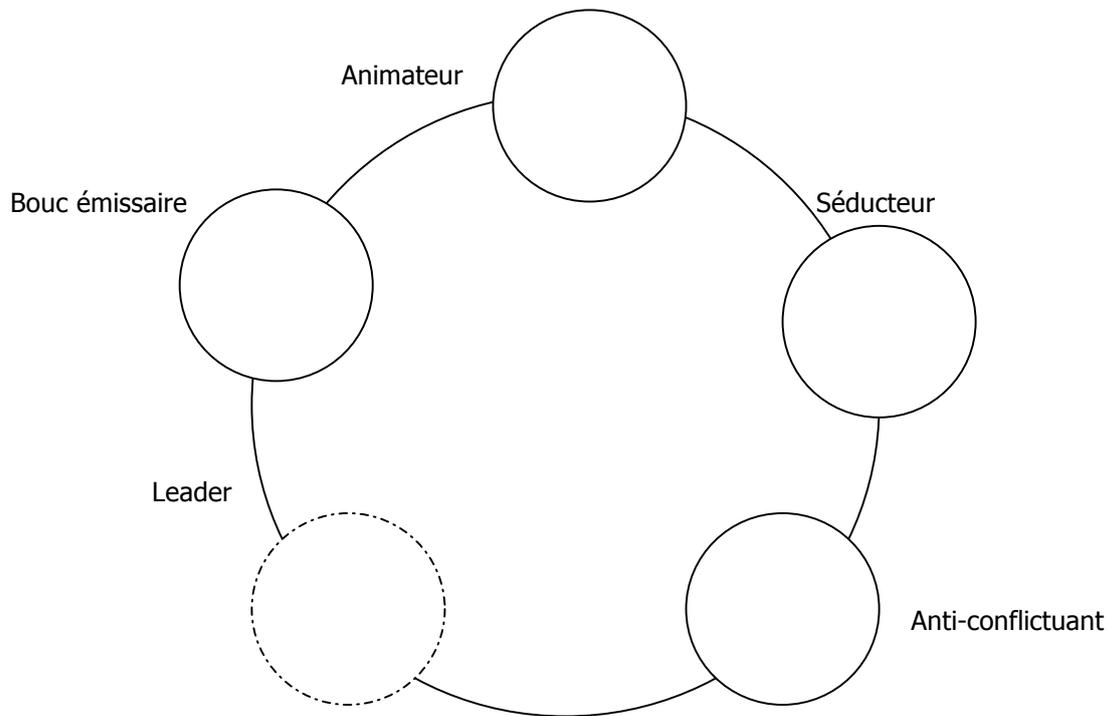
Le client :

- est dans la recherche constante d'un consensus,
- ou considère que le groupe fonctionne comme un individu (agit, pense, prend des décisions .... comme un individu),
- est dans l'ignorance de la dynamique de groupe.

Le coach doit lui apprendre à se confronter au groupe, à la contestation d'une partie du groupe.

Le coach prend une attitude de formateur pour expliquer à son client, animateur de groupe, comment fonctionne un groupe (de plus de 15 personnes) .

- On peut y identifier 5 différentes entités : 4 différentes personnalités et les autres (le 'peuple'). Le peuple observe ce qui se passe entre les 4 personnalités : dynamique naturelle



➤ Le Bouc émissaire

- à la marge du groupe : 1 pied dedans, 1 pied dehors,
- envoyé par le groupe pour 'occuper l'animateur' ou le provoquer,
- dit tout haut ce que le groupe pense tout bas,
- disqualifie l'animateur,
- se met en position haute,
- fait de sa relation avec l'animateur une question personnelle, mais ça arrange le reste du groupe,
- génère un risque d'alliance entre l'animateur et le reste du groupe pour rejeter le bouc émissaire
- 

"Quand on demande quelque chose à quelqu'un, on lui donne surtout la possibilité de refuser"

Si l'animateur recherche le consensus il va prendre beaucoup de temps avec le bouc émissaire.

➤ Le Séducteur

- occupe l'animateur et construit une relation duelle avec lui,
- flatte, fait des constatations positives,
- recherche l'alliance,
- exclut le reste du groupe.

➤ L'Anti-confluctuant

- n'aime pas les tensions, les conflits,
- se donne pour tâche de réguler,
- prend une partie du rôle de l'animateur,
- se met au centre pour avoir une vision globale et pouvoir agir rapidement,
- peut mener la fronde contre le bouc-émissaire

- Le Leader (relationnel, pas hiérarchique) :
  - charisme,
  - ne se présente pas comme le leader
 Quelle façon de l'identifier ? : suivre le regard du groupe,
  - se met à l'arrière, dans le fond en position de tour de contrôle,
  - véritable adversaire de l'animateur
  
- Enjeu de l'animateur : repérer et gérer d'abord ces 4 personnalités, comment faire avec :
  - ↳ le Bouc émissaire
    - ne pas refuser la confrontation,
    - provoquer la confrontation : anticiper la réaction pour diminuer le risque qu'elle n'arrive (il veut garder l'initiative donc il n'aime pas qu'on lui propose)
  
  - ↳ le Séducteur
    - utiliser l'humour (capacité d'autodérision),
    - se mettre en position basse (« votre séduction ne m'intéresse pas »)
  
  - ↳ l'Anti-conflituant
    - l'empêcher de jouer ce rôle : il va arrêter de peur de créer un conflit, ce qu'il n'aime pas
  
  - ↳ le Leader
    - ne pas le montrer en tant que leader mais le reconnaître en clandestinité et se mettre en alliance avec lui (souvent secret de polichinelle)

#### 6° - Les 5 demandes précédentes

Le travail de coaching peut faire émerger un conflit entre le coaché et quelqu'un. En 2-3 séances travailler avec les 2 personnes en conflit ; parenthèse dans le déroulement du coaching individuel à solliciter auprès du prescripteur après avoir prévenu le coaché.

Dans les 10 ans à venir, 40% des cadres vont être remplacés. Pour des raisons démographiques, les remplaçants auront 30-40 ans, donc autre vue du travail, autre implication, autre mode de vie, ...

⇒ Conflits, crises à venir

#### 7° - " Je me trouve devant des responsabilités importantes brutalement "

Ex. : entreprise familiale après décès du fondateur ; manque de reconnaissance du père en terme de capacité à prendre les rênes.

Ex. : rachat d'une entreprise B par A ; comité de direction de B disparaît et N-3 de B devient manager de B ; manque de reconnaissance

- Demande d'identification du coach à des figures d'autorité qui ont disparu  
Le coach doit :
  - éviter de prendre cette identité – DANGER,
  - apprendre au coaché à faire fonctionner la 'pompe à reconnaissance' (donner et recevoir),
  - travailler sur la relation coach/coaché puis sur les relations coaché/collaborateurs

## 8° - Une demande qui n'existe pas

➔ Susciter la demande

➔ Demande cachée = travail de deuil

### 5 situations qui peuvent justifier un travail de deuil :

- disparition d'un dirigeant,
- disparition d'une identité en cas de fusion, rachat,
- disparition d'un produit qui constitue l'identité de l'entreprise,
- arrêt, fin d'un projet,
- arrêt de l'activité professionnelle.

On ne peut s'engager dans quelque chose ou avec quelqu'un de nouveau que dans la mesure où on a traversé une période de deuil.

➤ Travail de deuil : du temps et une ritualisation

Ex. séminaire de 'préparation à la retraite'

Le travail de rituel peut être utilisé en coaching avec une personne seule ou avec une équipe

Conditions pour traverser plus facilement un deuil (peut être le contenu d'un coaching) :

- éviter l'idéalisation ou le rejet total de ce qui est perdu,
- éviter les secrets, les non-dits,
- est-ce que quelqu'un ou quelque chose remplace ce qui est perdu ?
- parler de deuil, travail de deuil, départ

Ex. Mme X, manager, appelle un coach en février : « je pars en septembre, personne ne le sait, j'aimerais qu'on fasse un travail de deuil avec mon équipe »

➔ Préparation de 2 jours de séminaire en avril avec l'équipe de Mme X

En mars, changement : Mme X part en mai ; un adjoint, Mme Y, est désigné en intérim

Jour 1 du séminaire (Mme X n'arrive qu'à 16h) :

- . Module 1 : travail sur le style de management de Mme X
- . Module 2 : à propos du remplacement de Mme X :
  - . Qu'est-ce que nous aimerions avoir ?
  - . Qu'est-ce que nous n'aimerions pas avoir ?
  - . Qu'est-ce que nous risquons d'avoir ?

Annnonce du départ en mai de Mme X et de son remplacement en intérim par Mme Y qui anime la réunion de l'après-midi

- . Module 3 : questions à poser à Mme X
- . 16h Mme X arrive avec un texte qu'elle lit à son équipe et répond aux questions préparées.

Jour 2 du séminaire (Mme X n'est pas là) :

- . Module 1 : à propos du remplacement de Mme X :
  - . Rumeurs ?
  - . Non-dits ?
  - . Secrets ?
  - = opération de 'déménagement'
- . Module 2 : liens que je vais garder avec Mme X après son départ ? mais chacun parle pour son voisin
- . Module 3 : 3 sous-groupes ; 1 feuille par groupe partagée en 3 cases ; conception d'une bande dessinée qui résume les 2 jours