

VOYAGE AU PAYS DU CHANGEMENT

Xavier LACAZE et André DE CHATEAUVIEUX

Introduction

Pour découvrir l'apport des sciences sociales aux Directions des Ressources humaines, nous vous proposons d'orienter nos propos sur la conduite du changement : non pas en terme d'outils, en terme de conduite de projet, mais en illustrant à travers un voyage de trois courtes escales au pays du changement, comment les accompagnements du changement s'appuient sur des réflexions, des courants, des sciences très variés.

Si le management du changement est incontestablement du ressort des entités opérationnelles, les Directeurs des Ressources Humaines ont un rôle moteur dans l'identification des changements à conduire, dans la capacité à décrire les évolutions sociales, sociétales, ou encore dans la possibilité de concilier l'économique et le social.

Les Directeurs des ressources humaines sont aussi les vecteurs de nouvelles pratiques dans les politiques de management et d'évaluation qui trouvent leur fondement dans des recherches de courants sociologiques, psychologiques, philosophiques, anthropologiques, etc.

Au delà de l'existence d'outil de changement (entretien d'évaluation, coaching, conduite de projet, formation...) dont on néglige parfois la genèse, voire le sens, il nous apparaît intéressant de remettre en perspective des exemples d'évolutions, des pratiques de changement au regard d'apports pluridisciplinaires.

Notre réflexion s'appuiera essentiellement sur l'utilisation croissante du coaching dans l'entreprise, ces dernières années. Le coaching individuel,

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

d'équipe et autres manager coach sont des déclinaisons très concrètes de travaux issus des sciences sociales.

Nous avons choisi de retenir trois escales d'un voyage au pays du changement. Pour chaque escale, le lecteur peut reconsidérer ses positions, ouvrir le champ des possibles ; des questions, des citations, des exercices et des exemples d'accompagnements individuels centrés sur des situations professionnelles tentent de rapprocher théorie et pratique.

L'approche du changement se trouve à la convergence d'un si grand nombre de disciplines, qu'il devient impossible de toutes les illustrer en quelques pages.

La systémique à elle seule, pourrait nécessiter un livre entier pour présenter le parallèle entre les concepts théoriques et leurs répercussions dans le monde professionnel.

Les lois de système sont caractérisées par quelques principes fondamentaux qui trouvent des conséquences immédiates dans les politiques des DRH notamment en terme d'accompagnement et d'évaluation du personnel. Nous aurions par exemple pu dans nos escales au pays du changement montrer en quoi un accompagnement d'équipe, en quoi un groupe de partage de pratiques s'appuie sur le principe de la totalité : les qualités émergentes font que le tout est plus que la somme de ses parties. Tous les systèmes présentent une valeur ajoutée par rapport à la somme des parties qui les composent (effet réseau, effet système).

Les groupes d'échanges et d'analyse de pratique qui conduisent à porter le changement en entreprise mettent aussi en exergue le principe d'équifinalité : à partir de conditions initiales identiques, on peut arriver à des conditions finales différentes et inversement, des conditions initiales différentes peuvent produire des conditions finales identiques.

Parmi les autres lois des systèmes, le lecteur trouvera dans la troisième escale un exemple concret du principe d'homéostasie avec Manon au pays des adolescents : tout système va tendre à maintenir une position d'équilibre. Dans l'entreprise, nous retrouverons cette double tendance (homéostasie et développement). Les DRH par la connaissance de la loi de bipolarité peuvent alors insuffler une politique de management en adéquation. Toujours, dans cette troisième escale, nous proposons de parler d'écologie du changement et de transformer la résistance au changement en une compétence des systèmes humains

D'autres lois des systèmes ont un apport incontestable dans les politiques de changement.

Nous en citerons quatre que nos trois escales me mettent pas forcément en relief :

- Tous les systèmes ont des frontières (séparativité et perméabilité, la peau sépare le corps de l'atmosphère et reste en même temps perméable).
- Tous les systèmes ont une histoire (un passé, une culture, un mythe fondateur)
- Tous les systèmes ont des échanges de trois types : énergie, information et matériel.
- Tous les systèmes vivants ont à la fois une capacité de reproduction (externe) et une capacité d'auto organisation (interne)

En revanche, dans notre première escale, le lecteur découvrira comment le coach de Béatrice utilise la séance comme reflet de ce qui peut se passer entre Béatrice et son entreprise, déclinaison là encore d'enseignement des sciences comme le principe holistique.

Tous les systèmes complexes sont organisés selon le principe holistique (« Pars pro toto, la partie pour le tout », il existe entre un système et ses composantes des « reflets structurels » par lesquels le tout est contenu dans chacune des parties.

Le lecteur l'aura compris chaque escale met concrètement en pratique des apports théoriques des sciences essentiellement sociales.

Bien que très connue, nous aurions d'ailleurs sans doute du commencer par l'apport de la philosophie. Dans les trois escales qui suivent, la trace de Socrate et de sa maïeutique est présente en permanence dans chaque séance d'accompagnement du changement par le jeu méthodique d'un questionnement ouvert et l'art, littéralement, d'accoucher les esprits.

Sans détailler, les inspirations de chaque escale, nous pouvons indiquer que notre première escale fait très directement référence à l'orientation solutions issue des travaux de Steve de Shazer, démarche d'accompagnement qui se démarque de l'école de Palo Alto (Paul Watzlawick), autre courant fondamental dans l'univers des Directeurs des Ressources Humaines.

En faisant un détour par l'île de Zolo en deuxième escale, c'est aussi un clin d'œil aux apports de l'anthropologie, et nous pouvons relire Gregory Bateson à ce sujet.

Dans un autre registre, nous avons choisi de faire escale autour du lâcher prise en faisant référence à Chrys Argyris et son échelle des inférences. Nous abordons un domaine où la connaissance de soi est un très fort vecteur

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

d'un changement. Freud, Jung...et bien d'autres encore ont incontestablement influencé les spécialistes de la gestion de la relation et le management du changement.

Ces trois escales sont évidemment très restrictives, mais s'inscrivent pleinement dans un registre d'illustrations, et nous nous excusons pour tous ceux qui auraient, aussi, pu être mis en évidence (Eric berne pour l'analyse transactionnelle, le thérapeute Carl Whitaker pour son approche familiale, le linguiste Noam Chomsky, le mathématicien Bertrand Russel et son principia matematica (même si nous ne sommes plus dans les sciences sociales), le biologiste Von Bertalanfy et sa théorie générale des systèmes,etc.

1ERE ESCALE :

Comprendre pourquoi, ne dit pas comment changer...

« Si le hanneton connaissait les lois de l'apesanteur, il saurait qu'il ne peut pas voler ».

Pierre-Georges Latécoère.

Au début d'un voyage, au premier contact avec "l'étranger", bien des comportements peuvent nous surprendre. Nous ne saisissons pas tout de suite la portée des gestes, le sens des mots, puis contraint ou dans un élan d'intégration, nous acceptons de ne pas tout comprendre et de nous plier aux coutumes locales. Et peu à peu, le temps fait son œuvre...

L'histoire de la truffole

Commençons notre voyage par un retour dans le passé, au 16ème siècle, au pays des truffoles...

Les premières plantations de truffoles remontent au 16ème siècle en Ardèche. Deux cents ans plus tard, juste avant la révolution, Antoine Parmentier, un pharmacien qui apprécie les qualités nourrissantes de ce tubercule, réussit à le généraliser en France. Comment a-t-il réussi ? Il utilise deux stratagèmes :

- Il offre quelques plants de tiges fleuries à Louis XVI. Le roi goûte le tubercule et l'apprécie.
- Il propose de cultiver deux hectares à Neuilly gardés par la troupe du roi.

La rumeur court alors chez les parisiens : si l'armée interdit l'accès, c'est que ce qui pousse dans cette plaine a beaucoup de valeur ?

Parmentier supprime alors la garde de nuit. Les voleurs constatent que la pomme de terre n'entraîne aucune maladie et dès lors en font la publicité.

Avec la famine de 1789, la consommation se généralise. Et depuis, la pomme de terre a été accommodée à toutes les sauces. Les toques les plus étoilées l'utilisent dans leur cuisine. C'est un formidable changement pérenne.

Pourquoi les français se méfiaient de cette plante souterraine ? La truffole est de la famille de la belladone et de la mandragore ; elle n'est pas mentionnée dans la bible ; sa culture est si facile qu'elle est sans doute le "fruit du diable".

Ainsi, si la question *pourquoi* permet de comprendre les causes, elle ne dit pas comment changer. A l'inverse, la question *comment* ouvre le champ des possibles, focalise sur les ressources, et aussi le plaisir de créer. En raisonnant sur le comment, nous nous "orientons solutions" (1) et nous gardons cette capacité d'adaptation au gré des évolutions soudaines. Tout imprévu peut être utilisé comme un nouveau levier.

Les spécialistes du "change management" utilisent aussi cette histoire pour illustrer les clés d'un projet de changement : créer l'envie, associer des leaders d'opinion, agir en systémique, se donner du temps...

Cette histoire ouvre aussi d'autres perspectives pour promouvoir des prestations nouvelles, par exemple le coaching d'entreprise ! Plutôt que chercher à vendre "à tout prix" et ponctuellement un parcours de coaching, considérer la diffusion du coaching comme un projet de changement, d'acculturation. C'est alors se donner le temps de cultiver son jardin (développer sa professionnalité, son "hygiène de coach"), faire goûter des échantillons à des prescripteurs ("coaching expérientiel"), créer et animer des clubs de DRH, s'intéresser à la politique RH de ses clients pour articuler le coaching avec d'autres leviers de développement (accompagner son client pour bâtir une politique de coaching)...

Poursuivons notre voyage sur un terrain plus "intime".

Une brève de coaching : de "pourquoi j'ai peur ?" à "comment je réussis ?"

Béatrice est consultante RH, dans un cabinet spécialiste des bilans de compétences et des évaluations pour cadres. Pour répondre aux besoins de ses clients, Béatrice doit développer une offre d'évaluation en équipe. Elle demande un coaching pour "surmonter sa peur du groupe".

Coach : Qu'est-ce qui pourrait rendre cette séance vraiment utile pour vous ?

Béatrice : J'ai conçu et validé la nouvelle démarche d'assessment en équipe. Sur le papier ça tourne... mais j'ai peur du groupe et j'aimerais comprendre le pourquoi de ma peur ?

Coach : Comment les réponses vous seront utiles ?

Béatrice : Si je trouve les causes je pourrais les dépasser ; une raison est que j'ai peur de ne pas être compétente face au groupe.

Coach : Je vous confie que j'ai peur d'être incompetent pour trouver le pourquoi de votre peur.

Béatrice : Oui mais, à cette peur s'ajoute celle de l'image que je donnerai alors face au groupe.

Coach : Vos peurs sont légitimes : être incompetente et ne pas être reconnue sont des peurs fondamentales chez les humains.

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

Béatrice : Alors comment pouvez-vous m'aider ?

Coach : Quand je vous dis que je ne sais pas faire, quelle image je vous donne ?

Béatrice : C'est confusant : je me dis que vous êtes professionnel et, en même temps, je ne sais plus comment nous allons avancer ?

Coach : L'incompétence se conjugue peut-être avec le professionnel... Nous pouvons chercher comment vous réussissez en groupe, parfois ?

Béatrice : Oui, ça n'a rien à voir, mais hier j'ai animé une formation sur les méthodes d'évaluation.

Coach : Et alors ?

Béatrice : Il y avait 10 participants et j'ai eu la note maximum en fin de journée !

Coach : Ça n'a peut-être rien à voir, et je me demande comment vous avez réussi ?

Béatrice : Comme je suis plus à l'aise dans la relation individuelle, j'ai pris du temps au démarrage pour connaître chacun. J'ai eu la chance que le premier démarre sur une note d'humour, et puis j'ai rebondi.

Coach : Comment vous êtes-vous senti avec le groupe ?

Béatrice : Plutôt en confiance. Et comme je connaissais bien mon sujet, c'est mon cœur de métier, j'ai souvent improvisé et pris du plaisir. Les participants aussi.

Et la séance s'est poursuivie par les points communs avec la situation à venir, les protections et les permissions possibles. Et pour clore la séance : Qu'est-ce qui émerge pour vous ?

Béatrice : C'est troublant, c'est comme si ma peur faisait place à l'envie d'essayer, et même au plaisir de réussir, comme hier ! Et à propos de l'incompétence, je me dis que c'est plutôt chaque participant qui apporte ses compétences et ses pistes de progrès...

Cette histoire nous montre que le coach entre un moment en résonance avec la question de son client : l'incompétence. Un regard plus intime nous apprendrait qu'il contacte un instant aussi sa propre peur et le pourquoi de son "incompétence" : un cadre de référence qui ne sait pas répondre au pourquoi ! Il l'utilise comme point d'appui. Il suggère une réponse qui met à distance le problème" ("c'est une peur légitime") et transforme la question du pourquoi en comment : "comment réussissez-vous parfois ?"

Cette question oriente vers d'autres possibles : réussir parfois, c'est réussir déjà ! Le coach conjuguera aussi cette question au futur – comment vous réussirez demain ? – pour ouvrir des permissions, il jouera aussi la confusion : comment réussirez-vous à échouer ?

Se masser le cerveau pour sortir du cadre !

Nous avons été éduqués dans le paradigme de la rationalité. Notre histoire, notre passé, notre éducation nous ont appris que A égal A, et que A est différent de non A. Hors de ces deux possibilités, point de salut.

VOYAGE AU PAYS DU CHANGEMENT

Nous avons comme une tendance naturelle à comprendre avant d'agir. Nous sommes convaincu que la compréhension permet l'action. Nous comparons cette approche du changement à une partie d'échecs. Nous voulons avoir plusieurs coups d'avance et laissons peu de place à l'improvisation. Nous multiplions les scénarii : si A joue ça, je joue cela, si B joue cela, je joue ceci, etc. Et jouer le changement comme une partie d'échecs c'est peut-être déjà programmer l'échec ! Comment changer lorsque notre culture, notre enseignement tournés vers la rationalité, l'analytique nous enferme dans un cadre ?

Sortir du cadre c'est élargir sa vision, s'affranchir de contraintes qui n'en sont pas. Voici quelques exercices qui montrent que sortir du cadre amène des solutions nouvelles (2).

Prenez le temps de la réflexion, de "l'inventivité" avant de regarder les réponses en fin de texte.

U
D
T
Q
C
S

Quelle est la prochaine lettre de cette séquence ?

TU
AIMES
MARCHER
DANS PARIS AU
AU DÉBUT DU PRINTEMPS

Où est la faute dans ce message ?

BSAINXLEATNT
ERES

Sur cette ligne enlevez six lettres, et les lettres restantes formeront, sans en changer l'ordre, un nom familier.

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

Pour travailler sur le comment changer, rien de tel que de sortir du cadre. Prendre de la hauteur, prendre du recul, lever le nez du guidon, faire l'hélicoptère, toutes ces expressions renvoient à l'élargissement du cadre.

Les séances de brainstorming sont bien des occasions de voyager dans des dédales inexplorés qui ne renvoient pas à l'analyse. En laissant libre cours à l'expression, à l'association de mots, de pensées, il est possible de faire émerger des solutions que le raisonnement nous aurait interdites.

Prenez par exemple un moment pour pensez à un problème auquel vous ne trouvez pas de solution. Nous vous invitons maintenant à dessiner votre problème. Regardez votre dessin, demandez vous ce qu'il peut évoquer de nouveau ? en quoi ce dessin change votre vision ? Quel pourrait être le dessin de la nouvelle situation ?

Prenons un autre exemple. Mettez dans une salle trente étudiants et soumettez leur un problème avec pour consigne de ne pas communiquer entre eux. Selon le cadre, vous verrez comment cette consigne est ou pas respectée :

- Dans la salle A, la consigne est parfaitement respectée.
- Dans la salle B, la consigne n'est absolument pas respectée.

Il s'agit pourtant du même type de salle, de la même consigne, du même problème, des mêmes étudiants...

Ah, nous avons oublié de vous dire : dans la salle A, il s'agit d'un concours ; dans la salle B, il s'agit d'un examen.

C'est la même chose dans les entreprises, vous pouvez toujours demander à des gens de communiquer, c'est loin d'être gagné s'ils sont dans un contexte de concurrence.

Cela nous rappelle ce manager d'une équipe de consultants qui nous demandait "un séminaire de team building pour rendre son équipe plus solidaire et cohésive". Une rencontre préalable avec chaque consultant fit ressortir une proposition unanime : consacrer une partie de la réunion hebdomadaire au partage des difficultés dans les missions et à l'analyse des pratiques... Mais, pour le responsable, ce petit changement entraînait "en concurrence avec le management des performances individuelles : staffing, vente... ". Chaque consultant rechercha alors un espace de supervision à l'extérieur. Un an plus tard, devant l'inflation du budget de formation, le manager mis progressivement de la supervision de pratiques dans son management...

(1) L'Orientation Solutions est une démarche d'accompagnement spécifique issue des travaux de Steve de Shazer qui se démarque de l'École de Palo Alto (Watzlawick, Weakland et Fisch), avec des approches centrées trop exclusivement sur la résolution des problèmes, "car plus on parle du problème et plus il prend de place". Le modèle de l'Orientation Solutions met à l'écart la notion de résistance du client et les interventions sont basées sur les exceptions.

Pour aller plus loin : www.orientationsolutions.com et aussi Insoo Kim Berg et Yvonne Dolan, "Récits de solutions" Edition EDISEM, 2002

(2) D'après Jean-Marie DRU, "DISRUPTION LIVE, pour en finir avec les conventions" Editions Village Mondial, 2003.

Solutions des exercices :

- *La réponse est S. UDTQCS sont les initiales de 123456 écrit en lettres. On complète la liste en ajoutant 7, donc S.*
- *Le mot AU apparaît deux fois.*
- *Faites l'exercice littéralement : enlevez SIXLETTRES, et il restera BANANE.*

2 EME ESCALE

DÉSAPPRENDRE POUR MIEUX APPRENDRE...

« Nous ne pouvons résoudre les problèmes difficiles que nous rencontrons en demeurant au niveau de réflexion où nous nous trouvions quand nous les avons créés ». Albert Einstein

Notre première escale nous a montré que découvrir un nouvel environnement sans en comprendre les codes, c'est s'ouvrir à de nouvelles options, de nouvelles manières d'agir. Poursuivons notre périple, cherchons à aller plus loin, à nous fondre dans le paysage. Pour y être pleinement intégrés, nous devons adopter la langue du pays.

Au début, nous devons passer par notre langue maternelle et retranscrire en langage local. C'est imparfait, nous ne disposons pas d'idiomatismes, mais comment faire autrement ? Par exemple, si mon interlocuteur me dit : "It rains cats and dogs", je pense "il pleut des chats et chiens" ; puis confus, je l'associe à une autre métaphore pour en comprendre le sens : "il pleut des cordes, des hallebardes".

A la manière d'un anthropologue, levons l'ancre pour l'île Zolo pour découvrir que nous accrocher à nos représentations peut nous enfermer.

Départ pour l'île de Zolo !

Savez-vous comment le peuple Zolo capture les singes vivants ?

Le Zolo perce un trou dans une noix de coco, un trou juste assez large pour que le singe y glisse sa main.

Le Zolo introduit un appât dans cette noix de coco, une banane par exemple. Il suspend cette noix à une liane et lorsque le singe saisit l'appât, plus rien ne le fera lâcher, pas même l'arrivée d'un chasseur.

Seule la capacité à désapprendre, à abandonner ses certitudes, permettrait au singe de s'en sortir.

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

Et vous-même, imaginez une situation dans laquelle vous êtes-vous senti "accroché" ? Quel était l'appât désiré ? Comment avez-vous réussi à "lâcher" ? Qu'est-ce qui a changé alors ?

Lâcher prise est d'une grande utilité chaque fois que la résistance nous gagne. Lâcher prise, c'est reconnaître ses limites, c'est-à-dire que le résultat n'est pas entièrement entre nos mains.

Il est difficile de désapprendre, le chemin pour lâcher prise, personne ne peut le faire à notre place. C'est un processus et une expérience personnels. Il peut être long, par étape. C'est la découverte qui amène le lâcher prise et, petit à petit, de découvertes en découvertes, nos certitudes nous lâchent plus que nous ne les évacuons.

Repenser ses modes de pensée

C'est comme si nous imaginions que dans ce pays, sur cette île, le 3 et le 2 sont inversés. Il nous faut apprendre que $1+2=4$, et que $1+3=2$! Il nous faut compter dans l'ordre 1, 3, 2, 4, 5, 6... Il y a fort à parier que nous allons nous tromper, au début, une fois sur deux. Nous devons désapprendre pour mieux apprendre. Ne vous est-il jamais arrivé de prendre un chemin par habitude alors même que vous saviez devoir aller ailleurs ce jour-là ?

L'échelle d'inférence de Chris Argyris illustre comment nous construisons nos propres convictions souvent déconnectées de l'expérience où nous les avons créées.

Chacun de nous a son échelle personnelle, bien posée sur le terrain de nos expériences. Nous grimpons de barreau en barreau : le premier barreau est celui du jugement, le deuxième celui des leçons de l'expérience, et le troisième barreau celui de nos convictions personnelles. A chaque barreau nos convictions sont de plus en plus ancrées et le souvenir de l'expérience est de plus en plus loin. Et en haut de l'échelle, nous sommes enfermés dans nos propres croyances, nous n'avons plus de doute : "On ne doit jamais... Pour moi, ce qui compte c'est..., la seule manière c'est..."¹

Quelles ont été vos certitudes d'hier ? Quelles sont vos convictions d'aujourd'hui ? Comment cela vous aide à avancer ? et parfois à rester bloquer ?

Lâcher prise par rapport à ses croyances, à ses valeurs et ses savoir-faire est une réelle difficulté.

Par exemple, le coach, issu du conseil ou de la formation, doit parcourir un long chemin pour "lâcher" ses croyances de consultant : le consultant transmet ses savoirs, ses méthodes, ses outils, c'est lui qui sait ce que l'autre doit faire. Au pays du coaching, le coach libère les savoirs, les méthodes de son client..., c'est le coaché qui sait ce qu'il doit faire, qui est l'expert.

Combien il est difficile de désapprendre, d'abandonner nos habitudes, de renoncer à nos certitudes qui pourtant nous apportent du confort. C'est tellement ras-

surant d'appliquer un modèle, cela donne de la confiance, le sentiment de maîtriser la situation.

C'est sans doute pour ces raisons que vingt ans d'expertise rendent difficiles le passage de cap d'expert à manager d'experts.

Une brève de coaching : du monde des experts au manager solitaire ?

Pierre est responsable d'un département d'experts. Il est lui-même expert dans son domaine depuis 20 ans. Il vient de prendre son poste, avec des objectifs ambitieux, mais il ressent des difficultés dans l'animation de son équipe. Il considère qu'elle ne travaille pas assez vite, qu'il doit tout vérifier.

Coach : Bonjour Pierre, qu'attendez-vous de moi ?

Pierre : Je suis venu chercher une aide, un conseil, une méthode pour mieux travailler avec mon équipe. Je m'occupe de tout, je passe du temps à expliquer les choses, et je n'ai plus le temps de tout faire.

Coach : En quoi mon aide vous serait utile ?

Pierre : Vous pourriez me donner des conseils, me dire comment gagner du temps en tant qu'expert en Ressources Humaines.

Coach : Et si je ne vous donnais pas de conseil, quel pourrait être mon rôle ?

Pierre : Vous pourriez m'aider à prendre confiance, à trouver des idées.

Coach : Que faites-vous pour créer la confiance et aider vos équipes à trouver des idées ?

Pierre : J'avoue que je ne me suis pas vraiment posé la question. Ce sont plutôt les autres qui ont confiance en moi car je connais très bien les dossiers et je leur dis ce qu'il faut faire ? Mais du coup je ne parviens pas à les aider car ils ne progressent pas, il ne sont pas trop à l'aise et je n'ai pas le temps de tout faire comme je le voudrais.

Coach : Qu'est-ce qui vous rendrait à l'aise actuellement ?

Pierre : ici ? maintenant ?

Coach : Comme vous voulez ?

Pierre : Justement, je suis très à l'aise car vous me laissez faire, vous me laissez de la liberté, cela crée de la confiance, vos questions sont ouvertes, vous n'imposez rien. Vous ne m'apportez pas de méthode, pas de technique, mais au fond ce n'est peut-être pas votre rôle.

Coach : Comment voyez-vous votre rôle ?

Pierre : Mon rôle est double. Je suis à la fois expert, celui qui sait et visionnaire, celui qui dit vers où aller.

Coach : Et si vous deviez choisir entre les deux rôles ?

Pierre : Aujourd'hui, pour moi, c'est difficile d'être le visionnaire, de fixer un cap. Je suis moins légitime, en même temps j'ai peut-être plus à y gagner, notamment en terme de confiance dans l'équipe.

Coach : Comment pouvez-vous créer de la confiance dans l'équipe ?

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

Pierre : Je ne sais pas trop, je dois peut être faire davantage de réunions, mieux expliquer mes décisions.

Coach : En quoi cela crée de la confiance ?

Pierre : La confiance c'est aussi laisser de la liberté, c'est laisser faire l'équipe....

Cet extrait d'une séance de coaching nous montre la difficulté de lâcher prise. Le client prend conscience du nécessaire passage du faire au faire faire sans pour autant vouloir lâcher son statut d'expert. Il y a comme un double chemin à parcourir :

- lâcher prise au niveau des croyances, des valeurs : "le manager est l'expert" pour créer une nouvelle croyance : "le manager crée de la confiance"
- lâcher prise au niveau des comportements, des compétences : donner moins d'explication pour déléguer, donner de l'autonomie...

Cette histoire nous montre aussi que la relation qui se joue entre le coach et le client peut être (ou pas) le reflet de la relation qui se joue entre le client et son environnement. Le coach entre un moment en résonance avec la question de son client : l'expertise. Le coach contacte aussi sa propre problématique de lâcher prise sur son expertise : quelle technique doit-il utiliser ?

C'est l'interaction avec son client qui le guide, qui lui donne la réponse : par la maïeutique², le coach renvoie alors au client cette problématique et le conduit à identifier ses propres réponses.

Lâcher prise sur ce qui a fait son succès est nécessaire et c'est d'autant plus difficile que cela touche à l'identité professionnelle. Il sera nécessaire de valider ce qui reste écologique pour le client, qu'il identifie ce qu'il gagne et ce qu'il perd.

3 EME ESCALE :

Changer et ne pas changer

"L'homme de génie est celui qui sait tenir le plus longtemps ensemble les contraires." Albert EINSTEIN

Au début de notre voyage nous avons découvert des premières clés propices au changement : explorer de nouvelles ressources avec des questions qui commencent par *comment* plutôt que *pourquoi* : *comment avez-vous déjà réussi ? Comment réussirez-vous ?* Apprendre aussi à "redescendre de l'échelle de nos convictions" pour percevoir d'autres cartes du monde et expérimenter alors de nouvelles manières d'agir.

Commençons aujourd'hui notre voyage au pays des adolescents pour découvrir comment le non changement est souvent un allié du changement...

MANON AU PAYS DE ADOLESCENTS...

Manon est en seconde au Lycée, elle a tapissé les murs de sa chambre de posters de stars et, elle a aussi gardé un coin pour toutes ses peluches d'enfant.

Elle a beaucoup envie de sortir avec un garçon et elle les choisit plutôt en terminale, plus grands de 30 centimètres, sans jamais concrétiser.

Manon dialogue tous les soirs sur le web avec ses amies : référendum pour l'Europe, philosophie, chansons engagées... Et en même temps, elle regarde des séries TV où des fées combattent des sorcières.

Elle demande à être plus indépendante, pouvoir disposer de son argent, rentrer tard le soir et, il lui tarde de revoir ses parents après un week-end sans eux.

Manon peste contre son manque d'autonomie, veut être totalement responsabilisée, et recherche aussi la sécurité du cocon familial.

HOMEOSTASIE ET RESISTANCE, ECOLOGIE ET CHANGEMENT...

Manon nous montre ici que le changement s'accompagne aussi de l'envie de ne pas changer. Elle a besoin de repères pour préserver son équilibre ; elle peut être à la fois dans l'enfance et dans le monde adulte.

Aussi, là où certains parlent de "résistance au changement", nous proposons de parler d'écologie. C'est le principe d'homéostasie développé en systémique. Notre corps, comme tout système vivant, cherche à maintenir son équilibre : notre température varie autour de 37°, et des écarts trop importants, en dessous de 34° ou au dessus de 42°, sont mortels.

L'équilibre est donc un enjeu vital. Et la "résistance au changement" est une compétence des systèmes humains !

Notre proposition est de prendre le temps d'écouter, nommer et comprendre cette "résistance" pour l'intégrer dans la dynamique de changement.

Vous-même, vous souvenez-vous d'un changement que vous avez vécu récemment ? Qu'est-ce qui vous a freiné alors ? Et si c'était un point d'appui pour changer ?

L'INCLUSION : DU OU VERS LE ET...

La double polarité nous fait penser à la formule d'Einstein : "Tenir longtemps ensemble les contraires" semble relever du "génie" car nous avons l'habitude d'opposer les contraires. Cette habitude se retrouve au détour de nos expressions courantes : oui mais, c'est blanc ou noir, est-il ange ou démon ? c'est à prendre ou à laisser, je suis face à un dilemme...

Lorsque nous sommes auteur de ces mots, nous nous sentons bloqué, rigide. Je me souviens de ce client qui cherchait à remplacer, ses nombreux "oui mais" par "et en même temps". Ses mots étaient comme un miroir de ses relations : dans la seconde qui suivait, prenant conscience du mais qui excluait, il tentait de corriger, cela sonnait faux pour lui et il replongeait dans l'exclusion. Le comportement mécanique (changer le OU en ET) mettait en relief une croyance profonde, devenue une tautologie : "les opposés s'opposent". Lorsqu'il a cherché à ramollir

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

cette croyance, a émergé une manière de se vivre : "je suis différent et je m'oppose ; je m'oppose donc je suis...". L'inclusion, plus qu'une pratique, est une valeur et une manière de se définir et de se relier aux autres.

Inclure des polarités inverses est naturel, au sens littéral : la nature relie l'ombre et la lumière, le vide et le plein, l'inspiration et l'expiration... Là où nous posons une frontière, la nature crée un continuum, relie les contraires, dans le mouvement.

Nous avons choisi, avec Manon, le passage de cap de l'adolescence, et quand nous accompagnons un cadre dirigeant, c'est un processus comparable : chaque fois qu'il vit un changement, subi ou choisi, il y a des forces de rappel qui indiquent des croyances et des valeurs qui sont autant de points de sécurité pour changer...

Posons un pas plus loin dans cet univers et dans les paradoxes : "diminuer le stress et l'angoisse de manquer, sans approche psy", "toucher du doigt" comment une stratégie de réussite se transforme en échec...

BRUNO ET LE STRESS : SURTOUT PAS D'APPROCHE PSY...

Bruno est associé d'un cabinet d'ingénierie financière. Sa notoriété dans son métier lui assure des perspectives durables de développement dans un marché porteur. Pourtant, son équipe et ses associés vivent difficilement ses exigences accrues dans la conduite des affaires et le stress qu'il communique. Bruno ressent aussi ce malaise à travers les feedbacks répétés de son entourage. Il choisit un coach qui a l'expérience de l'entreprise, qui sait travailler sur les dimensions professionnelle ("progresser dans mon mode de management") et personnelle ("m'aider à gérer mon stress") et, en même temps, rester dans le champ professionnel : "surtout pas d'approche psy"...

Bruno démarre l'entretien de "shopping" ⁽¹⁾ par : Nous avons eu vraiment beaucoup de mal à trouver ce rendez-vous ; vous semblez peu disponible ! Déstabilisé, pendant un instant, je propose de poser mon cadre d'intervention, en zoomant sur la confrontation : toujours cognitive, bienveillante et mutuelle. Puis je questionne : "Il arrive peut-être que vos interlocuteurs formulent une exigence à laquelle vous ne pouvez pas répondre immédiatement... Comment ça se passe pour vous alors ?"

Interpellé, Bruno quitte progressivement le rôle de recruteur et les échanges qui suivent permettent de formuler ses objectifs du coaching. Pour ne pas "psychologiser" la demande autour du stress (Bruno a pourtant formulé une angoisse profonde et une cause possible autour de la peur de manquer), je propose un autre regard : "Notre premier échange montre que c'est la relation qui peut devenir stressante plutôt qu'une propriété qui vous appartiendrait. Je vous propose de travailler d'abord sur vos modes d'interaction, et d'observer comment le niveau de stress change, en particulier celui que vous percevrez peut-être chez vos interlocuteurs".

BRUNO ANTHROPOLOGUE...

Dès la première séance Bruno souhaite d'abord travailler sur son stress, en particulier autour de la négociation de ses tarifs. La séance lui permet d'exprimer sa colère contre des interlocuteurs qui "sont incompetents et qui pourtant m'attaquent !"

- Et de quoi pourraient-ils s'emparer par leurs attaques ?
- Bruno, après un long silence : Je ne sais pas... J'ai imaginé suivre une formation à la négociation commerciale, mais j'ai la sensation que ce sera peu utile car cela touche quelque chose de plus profond.
- Et qu'est-ce qui pourrait être utile pour vous ?
- Je pense à Jade, l'une des associées ; elle semble beaucoup plus en recul dans ces situations difficiles.
- Et comment réussit-elle ?
- J'ai envie de déjeuner avec elle pour comprendre.
- Vous pourriez faire comme les anthropologues lorsqu'ils étudient la culture d'une communauté particulière : ils essaient d'en comprendre les règles et les comportements. J'ai l'impression que vous côtoyez de plus en plus souvent la communauté des dirigeants, où la négociation relève de "rites" spécifiques. Vous découvrirez peut-être avec Jade de petites de choses utiles pour vous dont nous parlerons lors de la prochaine séance. ⁽²⁾
-

BRUNO, JOUEUR DE CUBES...

Au-delà de ses découvertes sur le fond (la négociation comme "rituel de passage" dans des entreprises sous pression, les apports de la "négociation raisonnée"...), le déjeuner a permis à Bruno de développer une autre relation avec Jade avec un effet "boule de neige sur ses autres associés (recevoir du feed back, partager d'autres rites et astuces...).

Bruno passe un premier cap et exprime le plaisir de ce "moment ressource" qu'il vit chaque mois comme un espace d'apprentissage. Son entourage lui renvoie aussi l'écho de ses changements. Je réalise que mon propre stress, quelques minutes avant la séance, disparaît et avec lui la résonance autour de mon exigence personnelle de réussir ce coaching ! Mais sa fuite en avant, à la recherche de toujours plus de succès, semble bloquer Bruno.

Je propose alors un jeu. Je dépose une centaine de petits cubes de bois sur la table et demande : "Quel est le nombre maximum de cubes que vous pensez pouvoir empiler en une colonne dont la base est formée par un seul cube, et cela en une minute ?" ⁽³⁾

Deux premiers essais font découvrir à Bruno sa stratégie de réussite et aussi d'échec : fixer un objectif élevé, l'atteindre rapidement, chercher à le dépasser et générer alors un stress tel que la colonne s'écroule dans les dernières secondes, sous ses mains tremblantes.

XAVIER LACAZE, ANDRE DE CHATEAUVIEUX

Au troisième essai, Bruno décide de diviser son objectif par deux ! Il l'atteint en quelques secondes puis goûte le plaisir de ne rien faire pendant près d'une minute, dans le silence.

Je pousse un pas plus loin l'expérience en proposant de construire des colonnes sans contraintes, ni de temps, ni de résultat. Bruno plonge un instant dans le plaisir de jouer, dessiner des figures librement et en silence...

- Et quelle morale pourriez-vous tirer de cette expérience ?
- Je me dis que j'ai maintenant une nouvelle manière de satisfaire mes objectifs : faire du plaisir une exigence. Pour cela, il me suffit d'empiler les cubes à l'horizontal !

Bruno a progressivement modifié son "cocktail d'exigences" ; il a découvert que son sport favori, le squash, nourrissait son plaisir de la compétition et, en même temps, ne lui permettait pas de "prendre soin de lui". Il a alors adopté d'autres "espaces ressource" et fait aussi des choix dans ses relations amicales : il rejouait avec ses amis toujours issus de son champ professionnel, une autre forme de compétition.

Cette expérience nous montre que le client est le seul expert de son propre changement. Le coach, minimaliste, crée simplement un espace propice pour changer : quelques cubes, un jeu au service d'une expérience, peu de mots, beaucoup de silence, pas de feedbacks, simplement les retours du client...

NE PAS RETIRER, JUSTE AJOUTER...

Cette expérience nous fait penser à cette métaphore de Virginia SATTIR sur le rôle du coach dans le changement : "Si l'on ajoute la chaleur à l'eau, on forme de la vapeur. Nous n'avons pas à nous débarrasser de quoi que ce soit. L'idée est d'ajouter une nouvelle conscience, des connaissances, des manifestations et de l'expérience pour faire que quelque chose de nouveau arrive. Chaque attitude contient la graine de l'intégrité et de la congruence. Un cuisinier, même pas très expérimenté, le sait : si l'on a trop salé la soupe, il est inutile d'essayer d'enlever l'excès de sel. La solution est plutôt d'ajouter de nouveaux ingrédients pour transformer le liquide salé en un mets délicieux." ⁽⁴⁾

Notes

¹ D'après Bernadette Babault, coach chez McKinsey, "Descendre de l'échelle" 2003. Chris Argyris montre qu'il est possible à des individus de comprendre comment leurs propres représentations implicites, leurs modèles mentaux, qui sont en fait à l'origine de certaines difficultés d'ordre managérial qu'ils attribuaient jusque-là à des causes externes. A l'issue de ce processus, les apprenants sont capables de modifier leurs postulats implicites pour avoir des interactions plus productives. cf. « Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel », de Chrys Argyris, avec Bertrand Moingeon et Bernard Ramanantsoa, InterEditions, Paris, 1995.

² La maïeutique est un art du questionnement qui permet de trouver ses réponses. Chacun doit trouver la vérité par lui même, parce que la vérité ne peut jamais être totalement apportée par l'autre. Socrate, 5 siècles avant JC est le père de cette technique de coaching. Il considère que le maître est celui qui permet à l'autre d'atteindre le savoir qu'il possède en lui même par opposition à Aristote pour qui le maître est celui qui parce qu'il possède un savoir est capable de transmettre. Socrate est un chercheur de sens.

⁽¹⁾ Le "shopping" est le nom que donnent nos clients à l'entretien de sélection d'un coach référencé par l'entreprise.

⁽²⁾ Cette pratique, la "prescription de l'anthropologue", est inspirée de Paul Watzlawick et Giorgio Nardone in "L'art du changement", Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe", Éditions l'Esprit du Temps p 143.

⁽³⁾ Cette expérience est issue d'un jeu pédagogique créé par Alain Cardon : "Objectif Cubes". Il permet à des personnes et aussi des équipes de comprendre comment elles fixent et réussissent leurs objectifs, comment elles gèrent le risque, le droit à l'erreur, la coopération...

⁽⁴⁾ Le modèle évolutif de Virginia SATIR, par Joan E. Winter, p 446, in "Panorama des thérapies familiales", Mony ELKAÏM, Éditions Le Seuil.

Bibliographie

- AUSLOOS Guy, La compétence des familles. Temps, chaos, processus. Érès. 2001
BATESON Gregory, La nature et la pensée, Seuil 1979
BATESON Gregory, Vers une écologie de l'esprit, Seuil 1977
BERG Insoo Kim, Dolan Yvonne, Récits de solutions, Edisem, 2002
BRUNEL Valérie, Les managers de l'âme, La Découverte
CHOMSKY Noam, Réflexion sur le langage, champs flammariion, 1999.
ELKAIM Mony, Si tu m'aimes, ne m'aimes pas, Seuil, 1989
FOUCAULT Michel, Surveiller et punir, naissance de la prison, Gallimard, 1975.
JAOUI Gisa, Le triple moi, Réponses, 1979
JUNG Carl Gustav, Essai d'exploration de l'inconscient, Gallimard, 1988
KOURILSKY BELLIARD Françoise, Du désir au plaisir de changer, Inteeditions
KORZYBSKY Alfred, Une carte n'est pas le territoire, l'éclat éditeur, 2000.
MALAREWICZ Jacques-Antoine, Systémique et entreprise, ESF, 2000.
O'HANLON Bill, Orientation vers les solutions, Satas, 1995.
PICARD Dominique, MARC Edmond, L'école de Palo Alto, Retz, 1984.
ROGERS Carl, Le développement de la personne, Dunod, 1968
ROUSTANG François, La fin de la plainte, Odile Jacob, 2001
ROUSTANG François, Il suffit d'un geste, Odile Jacob, 2004
SAUCET Michel, La sémantique générale aujourd'hui, courrier du livre, 1988.
SHAZER (de) Steve, Clés et solutions, Satas 1991
SHAZER de Steve, Explorer les solutions en thérapie brève, Satas, 2002.
WATZLAWICK Paul, La réalité de la réalité, Seuil 1978
WATZLAWICK Paul, Le langage du changement, Seuil 1980
WHITE Michael, EPSTON David, Les moyens narratifs au service de la thérapie, SA-TAS