



## MECONNAISSANCES ET RECADRAGE

Conférence prononcée à Paris le 14 novembre 2006  
pour la Société Française de Coaching

Par François Delivré

*Auteur du « métier de coach »*

*Cofondateur et directeur associé de l'Académie du Coaching*

**[Note préliminaire :** La durée de la conférence (1h 15) n'était pas suffisant pour relater tous les développements que l'auteur voudrait transmettre. Le texte que vous allez lire a donc été préparé avant le 14 novembre. Il correspond à une conférence imaginaire, permettra à ceux qui auront été présents d'approfondir le sujet et à ceux qui n'ont pas pu d'en connaître la teneur

Le texte est mis en ligne sur le blog de l'auteur [www.blognotes.name](http://www.blognotes.name).]

### **Bienvenue**

Nous voici donc réunis à l'initiative de la Société Française de Coaching pour cette conférence « méconnaissances et recadrage. » Plus de dix ans ont passé depuis la création de cette association et je me souviens encore des premières réunions des fondateurs, de nos intuitions sur l'avenir du coaching en France, de nos tâtonnements et des premières réussites.

Beaucoup de choses se sont passées depuis lors mais l'esprit qui était le nôtre perdure : prendre le métier de coach en entreprise avec sérieux et en promouvoir le professionnalisme. Je n'imaginai pas à l'époque que j'écrirais un livre sur le sujet, et que je me spécialiserais, avec quelques autres, dans un rôle qui me convient bien : clarifier les savoir-faire du métier de coach en entreprise, tâche sans laquelle celui-ci ne sera jamais vraiment crédible ni auprès de nos clients, ni auprès de leur entreprise, ni au-delà. Car dès que quelqu'un se proclame « coach » en faisant fi du savoir-faire ou de l'éthique, c'est toute notre profession qui s'en trouve atteinte. La conférence de ce soir permettra, je l'espère, d'accroître ce professionnalisme individuel et collectif.

### **Attaques contre la profession**

Oui, les choses ont changé et ce qui était hélas prévisible commence aussi à se réaliser : notre profession qui a acquis sa légitimité dans le monde des entreprises doit maintenant faire face à des attaques venues d'ailleurs. S'il nous est impossible de convaincre les détracteurs de mauvaise foi, du moins pouvons nous, en faisant preuve d'un savoir faire solide, renforcer la crédibilité de notre métier auprès de ceux qui, heureusement majoritaires, ne sont ni bienveillants ni malveillants, mais tout simplement exigeants.

La confusion qui existe dans le grand public sur le mot de coach ne facilite certes pas les choses et, si nous utilisons dès maintenant le vocabulaire de cette soirée, le « cadre de référence » culturellement majoritaire dans notre pays à propos du coaching n'est pas le nôtre. Pour la plupart de nos concitoyens, « coaching » est un mot américain à la mode qui remplace ce qu'on nommait autrefois « aide », « soutien », « conseil » ou « formation. »

### **Remerciements**

Pour clore cette introduction, je souhaite remercier Hélène Reuss qui continue de remplir à merveille à mes côtés le rôle de miroir intelligent de mes idées brouillonnes ainsi que les amis et confrères qui ont élagué mes intuitions sur le thème de cette soirée lors d'une présentation test le 25 octobre dernier : Pierre Chabut, Thierry Roland, Maya Khallouf, Thierry Houdaille, Virginie Cornet Butcher, Nathalie Bourgenot, Patricia Stourm, François Giordan, Hubert Nègre et Hubert Gazet. Merci enfin à François Souweine et Noëlle Philippe, mes deux confrères et associés de l'Académie du Coaching qui me sont unis par les deux valeurs essentielles de notre école « jeune mais bien rôdée » : exigence sur le professionnalisme et bienveillance pour les personnes. C'est avec ces deux valeurs que je vous propose de travailler ce soir.

Et maintenant, au travail ! Voici mon plan : 1) quelques propos sur les « lunettes » ; 2) les méconnaissances ; 3) la réalité ; 4) le cadre de référence ; 5) le recadrage ; 6) approche comparative.

## 1 - LES LUNETTES

### Ces clients qui ne voient pas bien le monde

Mon propos pour cette soirée est de partager avec vous l'état de ma recherche sur un domaine déjà bien défriché, à savoir la façon dont un coach intervient auprès d'un client qui bute sur son problème parce que sa vision du monde, trop limitée, ne lui permet pas de trouver des options efficaces.

« *Le coaching*, disons nous dans notre enseignement à l'Académie du Coaching, *c'est l'art d'aider quelqu'un à trouver ses propres solutions.* » Nous avons choisi cette définition parce qu'elle nous semble synthétiser ce qui fait la spécificité du coaching par rapport à d'autres relations d'aide. Peu ou prou, en effet, tous les coachs sous tous les cieux s'y reconnaissent à peu près.

« *Aider quelqu'un à trouver ses propres solutions* ». Fort bien, mais que faire lorsque le client est enfermé dans des perceptions si étroites ou si figées qu'il ne parvient justement pas à envisager des options qui lui permettraient de résoudre son problème ? Comment intervenir ? Il ne suffit pas de le questionner, même intelligemment, en lui disant « *cher monsieur – ou chère madame – vous êtes en A et vous voulez aller à B. Comment allez-vous procéder ?* », puis de suivre pas à pas sa progression. Cela serait possible si le client avait un cadre de référence souple et ouvert. Mais s'il avait cela, il ne serait vraisemblablement pas avec nous en train de demander notre aide.

### Deux interventions parmi d'autres : traitement des méconnaissances et recadrage

Bien des interventions sont possibles en de tels cas, mais j'ai choisi pour ce soir deux d'entre elles qui me paraissent avoir de nombreux points communs et quelques différences : le traitement des méconnaissances, telle qu'on l'utilise en Analyse Transactionnelle, et le recadrage, tel qu'on l'utilise en Programmation Neuro Linguistique et, de façon proche, selon l'école de Palo Alto. L'idée de jeter des ponts entre ces approches me plaît. Elles sont utilisées par de nombreux coachs, chacun selon sa sensibilité et sa formation. Pour ce qui me concerne, je connais assez bien les méconnaissances puisque mon cadre de référence méthodologique privilégié est l'Analyse Transactionnelle<sup>1</sup>. Je connais moins bien le recadrage puisque je n'ai pas été nourri au lait de la PNL ni de la systémique et je peux faire des erreurs ou confusions non pas par « méconnaissance », mais par manque de connaissances.

### Votre modèle de cadre / carte

Nous voici déjà dans le vif du sujet, car chacun de vous a ici ce soir son propre « cadre de référence » ou « carte du monde » méthodologique de coach qui va influencer son écoute. Votre regard sur mes propos va donc relever d'un double mouvement. Le premier sera de type « ouvert », du moins je l'espère. Il se traduira au cours de cette soirée par une volonté d'apprentissage et, peut-être, par une modification de votre point de vue sur l'une ou l'autre des opérations de méconnaissance et recadrage, voire des deux approches AT ou PNL. Le second est de type « homéostatique » et sera d'autant plus prégnant que vous êtes convaincu de l'excellence de votre approche respective, voire de sa supériorité. Mes propos pourraient alors constituer une menace pour votre homéostasie méthodologique professionnelle et vous entraîner à des processus de distorsion ou sélection de mes propos. Ces deux mouvements, nous les retrouvons aussi chez nos clients...mais n'anticipons pas.

### Regard « méta »

L'essentiel de mon propos n'est pas de répéter ici un enseignement de l'une et l'autre méthodes d'intervention, ce que les écoles spécialisées en AT, PNL et systémique feraient bien mieux et de façon plus approfondie. Je me contenterai de les résumer et surtout, de prendre autant que possible à leur égard une position « méta ». Mon propos est surtout d'inciter les coachs à la vigilance lorsqu'ils utilisent l'un ou l'autre type d'intervention, et cette vigilance me semble commune aux deux. Elle consiste à veiller à notre propre cadre de référence de coach, à nos lunettes.

Voici plusieurs fois que je prononce ce soir cette expression « cadre de référence » que les systémiciens et les transactionnalistes utilisent telle quelle et qui est proche, je crois de ce que les PNListes, appellent « modèle du monde », ou « carte », termes que j'utiliserai de façon équivalente ce soir. Apparemment, cette notion est bien connue de la plupart des coachs professionnels. Mais en fait, l'approche qui en est faite est souvent un peu succincte et je vous en proposerai une autre. Pour l'instant, contentons nous de la définition simpliste que je donnais dans le livre « *Le métier de coach* » : « *Le cadre de référence, ce sont les lunettes au travers desquelles on voit la réalité.* » Même si cette image est grossièrement trompeuse puisque la majorité des personnes ne porte pas de lunettes, elle reste commode. C'est la raison pour laquelle j'ai apporté ce soir ma dernière statue à laquelle j'ai mis des lunettes achetées sur eBay. L'homme que vous voyez ici symbolisera ce soir un coach.

---

<sup>1</sup> Pour éviter toute confusion ou recours abusif à ma pensée, je précise que je ne suis pas « diplômé » en AT (le terme exact est « certifié »), ce qui ne m'empêche pas d'avoir ma compétence et mes idées. Mes propos ne reflètent pas l'enseignement officiel en AT.



## Des lunettes pour voir les lunettes

Les lunettes de ce monsieur, c'est son « cadre », son « modèle » et nous allons imaginer pour la circonstance que, ce soir, vous portez tous des lunettes. « En vrai », comme disent les gosses, vous n'en portez pas tous, mais « en vrai » vous savez cependant que vous avez tous un « cadre » ou un « modèle du monde » pour chaque contexte, y compris lorsque vous menez un entretien de coaching.

## Nous regardons les lunettes du client avec nos lunettes

Le monsieur regarde vos lunettes avec ses lunettes. C'est cette évidence qui constitue l'essentiel du message que je voudrais faire passer ce soir parce que, trop souvent à mon gré, un coach décortique la grandeur, la forme, la couleur et les caractéristiques déformantes des lunettes du client en oubliant qu'il le fait avec ses propres lunettes. Le monsieur en statue observe ce que nous allons appeler de façon triviale et pour l'instant « la réalité », c'est à dire vous, moi, cette salle.

S'il a reçu une formation correcte en coaching, le monsieur est aussi capable de prendre une « position méta », c'est-à-dire que non seulement il vous regarde, mais qu'il se voit lui-même en train de vous regarder, et regarde ce qui se passe entre vous et lui. Il est à l'écoute de votre ressenti et à l'écoute de ce qu'il ressent, lui (ça, c'est un clin d'œil pour le VAKOG<sup>2</sup> des PNListes).

Cette compétence est en soi déjà très pertinente. Mais le monsieur commence à être un vrai « pro » s'il peut aussi observer (toujours avec ses lunettes) comment vous regardez la réalité.

Il y a en effet des éléments de la réalité que vous regardez et que la statue peut observer directement, par exemple le plafond de la salle. Il y en a d'autres qu'il ne peut pas, par exemple la nuque de votre voisin de devant.

### Quatre façons d'avoir des lunettes

Distinguons à présent chez la statue à lunettes plusieurs façons de porter celles-ci.

1. Le monsieur croit qu'il ne porte pas de lunettes et que sa perception de la réalité est LA réalité. Là, c'est assez grave côté professionnalisme. Personnellement, je penserais qu'il a besoin d'un solide travail thérapeutique pour parvenir au niveau minimum de conscience de soi qu'exige notre professionnalisme.
2. Il sait qu'il porte des lunettes mais oublie parfois qu'elles ont des verres déformants (même s'il le sait intellectuellement, avec sa grosse tête). C'est la tentation courante en coaching.
3. Il sait qu'il porte des lunettes et entend son client dire que lui n'en porte pas. C'est une situation très banale en coaching. Là, on commence le vrai travail et le coach peut légitimement se demander si un traitement des méconnaissances ou un recadrage ne seraient pas à tenter.
4. De façon proche de la précédente, il estime, à tort ou à raison, que ses propres lunettes lui permettent de mieux voir que son client une certaine forme de « réalité », non seulement celle qu'il peut observer chez lui directement en séance mais aussi ce que le client lui décrit de son monde professionnel. La question que j'aimerais alors poser à la statue est: « *qu'est-ce qui vous permet d'affirmer ça ?* » Ce n'est ni une question piégée ni une question reproche. Avec de nombreuses réserves et de notables différences, la croyance d'avoir des lunettes plus efficaces que leur client est celle qu'adoptent les coachs lorsqu'ils effectuent un traitement des méconnaissances ou un recadrage. Si ces propos vous choquent, souvenez vous de l'homéostasie méthodologique professionnelle dont nous avons parlé tout à l'heure et donc, prenez patience et gardez confiance.

<sup>2</sup> VAKOG – cinq modes de perception de la réalité. Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif, Gustatif. Voir les ouvrages de PNL.

## 2 – MECONNAISSANCES

### 1 – Illustration par un cas d'entreprise

Prenons le cas de ce dirigeant qui, après une analyse soignée du pour et du contre, estime que le nombre de participants à son comité de direction est trop élevé : seize. On est vendredi matin et il rencontre son coach. Il lui fait part de sa décision de réduire ce nombre de moitié. Il annoncera cette mesure au prochain comité de direction le mardi suivant et prie son coach de l'aider à faire en sorte que « les choses se passent ce jour là le mieux possible. »

« Oups, se dit le coach, il va à la cata ! »

Il vérifie si les conditions d'une éventuelle intervention de traitement des méconnaissances sont correctes. Pour cela, il évalue si le **transfert** est bon (sa parole est-elle crédible pour le client ?) Il vérifie que le « **kit de survie** » est en place (trilogie de François Souweine qui désigne l'ensemble coach-coaché – relation coach/ coaché). Il s'interroge sur lui-même et **sa propre perception** : intelligence du contexte, intelligence de l'entreprise. Enfin, il vérifie que le **contrat** de coaching permet une intervention de ce type, voire l'exige.

On peut espérer qu'il fait cela très rapidement tout en imaginant les conséquences de la décision annoncée par son client concernant le mardi suivant. Il estime en effet, à tort ou à raison, que celui-ci fait une « méconnaissance » au niveau du « problème » et décide de la « lever ».

### 2 – Définition

Qu'est-ce qu'une méconnaissance ? L'AT dit<sup>3</sup> : « *« La méconnaissance est l'omission inconsciente d'une information utile à la résolution d'un problème. »* Une personne qui fait une méconnaissance effectue une distorsion de la réalité qui comporte des conséquences dommageables pour lui ou les autres (distorsion est un mot qu'emploient aussi les PNListes.)

Pourquoi cette personne ne voit-elle pas clair ? Pourquoi utilise-t-elle des lunettes inadaptées à la résolution de son problème ? L'AT estime que ce sont d'anciennes croyances du sujet sur lui-même, les autres et le monde qui sont à l'origine des méconnaissances. Plutôt que de les modifier, il préfère alors inconsciemment ne pas remarquer certains aspects de la « réalité », ou en donner une interprétation « fausse ». Les méconnaissances seraient donc un mécanisme intrapsychique de nature homéostatique tendant à justifier ou conforter le cadre de référence archaïque.

Les méconnaissances font partie des mécanismes scénariques<sup>4</sup> de l'AT, c'est-à-dire qu'ils servent à renforcer le système de « **croyances / prévisions / décisions** » élaborées pendant l'enfance et inefficaces à l'âge adulte.

Le concept découle en droite ligne de celui de « passivité » inventé par les Schiff, des thérapeutes transactionnalistes contemporains d'Eric Berne (la passivité, grosso modo, c'est la façon dont on opère pour ne pas résoudre un problème). Après eux, Ken Mellor et Eric Sigmund ont élaboré un tableau à douze cases que vous trouverez en annexe 1 avec quelques indications. Récemment (début 2006), Ken Mellor a repris le tableau avec Ritchie Macefield pour le rendre plus pertinent, ce qui allait sans doute à contre courant de son homéostasie méthodologique professionnelle et mérite d'être salué<sup>5</sup>.

### 3 – Niveaux de méconnaissance

Le tableau originel à douze cases de Ken Mellor a un très grand intérêt théorique et pratique... si on sait éviter deux pièges.

- 1<sup>er</sup> piège : vouloir à tout prix remplir les douze cases. Certaines d'entre elles, n'ont parfois pas de sens pour la problématique apportée par le client et l'intervenant risque d'oublier que ce qui compte, c'est avant tout d'avancer diagonale par diagonale vers une option fiable et dont le client prend la responsabilité. Je regrette d'ailleurs que les diagonales soient appelées T1, T2 etc. et n'aient pas de « nom » propre qui permettraient de montrer le lien qui existe entre les cases concernées (par exemple, le lien entre les cases « signification des stimuli » et « existence du problème » de la diagonale T2.)
- 2<sup>ème</sup> piège : voir le traitement des méconnaissances comme une démarche linéaire. Ce processus opératoire amènerait à penser que, une fois qu'on aurait rassemblé par exemple les éléments de la diagonale T2, on peut passer à T3 en terrain sûr. Le processus me semble plutôt de nature systémique. Si l'on prend le cas évoqué de la diminution du CODIR, une fois que l'on a cerné un problème parmi tous ceux que les stimuli, potentiellement, révèlent, il faut parfois ré-éclairer le problème par d'autres stimuli ignorés jusqu'alors. Car ce ne sont pas les mêmes informations qui servent à éclairer un problème intrapsychique du client, ou un problème de processus de groupe au sein du CODIR etc. Typiquement, le coach peut avoir recours ici aux zones 4, 5, 6 et 7 des « zones d'intervention » de Lenhardt.

<sup>3</sup> Définition proposée par Shea Schiff.

<sup>4</sup> Je prie le lecteur de se reporter aux enseignements d'usage en AT sur la notion de scénario. J'ai appris la trilogie « prévisions / décisions / croyances » de Carlo Moïso et m'en trouve bien en coaching, domaine professionnel dans lequel nous n'allons pas visiter les élaborations archaïques.

<sup>5</sup> Je remercie Isabelle Crespelle de m'avoir informé de ces évolutions quelques jours avant la conférence.

# Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Dans ma pratique, j'utilise à fins de mémorisation quatre niveaux de méconnaissances qui correspondent grosso modo aux diagonales du tableau de Mellor. Ils me servent de repères pour jongler avec les diverses méconnaissances.

- Niveau du **stimulus**. La personne ne voit pas, n'entend pas etc. Les stimuli peuvent être externes à la personne (d'autres entendent / voient etc. quelque chose) ou internes (la personne ne ressent pas ce que *d'autres* ressentent usuellement dans un certain contexte). Exemple : « Je commence toutes mes phrases par « absolument » ? s'inquiète un client. Pas possible !

*D'autres ?* Tiens tiens ! Et si c'était les lunettes des « autres » qui leur jouaient des tours ?

- Niveau du **problème**. La personne perçoit les stimuli, mais estime que cela ne pose pas de problème, ou moins pas le problème qu'un esprit averti, un bon pro ou *un vieux sage* voient, eux. Exemple : « dans six mois, dit cette personne au chômage, je vais gagner ma vie avec le métier de coach »

*Un vieux sage ?* Tiens tiens ! Quelles lunettes porte t-il ?

- Niveau des **options**. La personne voit le problème, mais pense qu'il n'y a pas de solutions » alors qu'on peut raisonnablement penser qu'il y en a. Exemple : « Je n'ai qu'une seule chose à faire, dit ce cadre en froid avec son chef. Aller voir le grand patron »

« *On ?* » Tiens tiens ! Quelles lunettes raisonnables porte ce « on » ?

- Niveau de la **mise en œuvre des options**. La personne comprends le problème et entrevoit une solution qui lui convient, mais estime qu'elle pas capable de la mettre en œuvre alors *qu'elle en est tout à fait capable*. Exemple : « Je devrais d'abord en parler à mon chef, c'est vrai, dit ce même client. Mais je n'ose pas, c'est plus fort que moi. »

Tiens tiens ! *Qui dit qu'elle est capable ?* Sur quoi se fonder pour affirmer qu'elle l'est ? Ne serait-ce pas encore une affaire de lunettes ?

## 4 – Ordre des niveaux

L'ordre des niveaux est important. L'expérience montre qu'il est inutile de traiter une méconnaissance à un niveau si les niveaux inférieurs sont méconnus. Ainsi :

- Il est inutile de travailler sur le « problème » si la réalité est méconnue
- Il est inutile de travailler sur les « options » si le problème n'est pas bien cerné.
- Il est inutile de travailler sur la capacité à mettre en œuvre les options si le client n'a pas idée de celles-ci.

## 5 – Illustration par un cas d'entreprise (suite et fin)

Revenons à notre histoire de nombre de participants au CODIR. Le coach estime – à tort ou raison – que le dirigeant a une conscience assez juste de la réalité : analyse organisationnelle, durée du délai entre le moment de la séance et celui du CODIR (quatre jours), mais qu'il sous estime les conséquences humaines de sa façon d'annoncer brutalement les choses. Il va alors tenter de lever la méconnaissance (au niveau du problème) et dit au client :

« Si vous annoncez la réduction de votre CODIR en séance comme ça, vous en avez pour un an à vous en remettre, vous, votre équipe, et le reste de votre entreprise.

– Mais j'ai raison ! dit le client. D'ailleurs, beaucoup sont d'accord pour dire que nous sommes trop nombreux ! »

Le coach réfléchit. Il estime, à tort ou à raison, que le dirigeant méconnaît les processus de deuil que vont vivre les membres éjectés de l'équipe et sous estime l'importance du retentissement qu'aura sa décision. Il répond :

« Vous avez peut-être raison sur le fond. Mais le problème n'est pas de savoir si vous avez raison ou pas, il est dans la façon dont vous allez annoncer votre décision.

– C'est vrai que certains vont être mécontents, dit le dirigeant, mais qu'y puis-je ? »

Le coach fait intérieurement « ouf ». Il peut maintenant tenter une levée des méconnaissances au niveau des options.

« Je ne peux pas faire autrement, poursuit le dirigeant.

– Pourquoi ?

– Je ne vais tout de même pas appeler un par un les membres de mon CODIR pour leur expliquer. Je n'en ai pas le temps ! »

Le coach (à qui il ne reste que dix minutes de séance) peut se dire in petto « en fait, il a peur de leurs réactions émotionnelles et je vais commencer avec lui un long traitement de relation aux émotions. » Mais s'il passait les dix minutes à faire ça, il méconnaîtrait l'urgence. Ce serait LUI LE COACH qui ferait une méconnaissance !

Le coach continue.

« Moi, dit-il, je sais que vous avez le temps. D'ici mardi, il y a quatre jours. Et la décision que vous prenez a une telle d'importance qu'elle me semble prioritaire par rapport à d'autres activités. »

Si le dirigeant accepte ce propos et dit « C'est vrai. Je vais me débrouiller pour les voir individuellement. Cela ne sera pas facile pour moi, mais je dois y aller »...

... et s'il dit cela de façon « congruente », c'est-à-dire que son non verbal est en accord avec ses propos...

...alors le coach peut s'arrêter là. Il n'y a pas besoin d'aller plus loin car le dirigeant ne semble pas avoir de méconnaissance au niveau de la mise en œuvre de l'option.

## 6 – Recours à l'outil des méconnaissances : « zut ... »

### **Recours intuitif**

Le « déclic » de l'utilisation des méconnaissances par un intervenant me semble se produire lorsqu'il se dit « **zut**, **le client va se planter.** »

S'il s'agit d'un problème répétitif, la conviction intérieure devient : « zut, il va **encore** se planter. »

De façon plus intellectuelle, un coach peut penser aux méconnaissances lorsqu'il estime qu'il va y avoir des conséquences graves et difficiles pour le client ou bien que le client ne parviendra pas à résoudre sans cela le problème contractuel objet du coaching. Le contrat lui donne le droit – non, le devoir – d'intervenir.

Ennuis prévisible ou échec prévisible : vous voyez que le champ est extrêmement large.

### **Recours méthodologique**

Il existe certains indices permettant d'estimer raisonnablement que le coaché fait une méconnaissance.

- Niveau de la réalité : la propre observation par le coach des faits bruts, lorsque c'est possible. Ceci repose sur son acuité d'observation jointe souvent à ce qu'il voit en séance en « processus parallèle ».
- Niveau du problème : le « bon sens » du coach, ce qui lui fait dire que, selon une bonne probabilité, un problème va se poser au coaché. C'est alors l'intelligence de l'entreprise, l'expérience du coach et sa capacité de réflexion qui l'aident à discerner une méconnaissance. Plus le coach avance en âge et en expérience, plus cette faculté est grande
- Niveau des options. Le coach, par son expérience et sa réflexion créative, peut imaginer qu'il existe des options potentielles pour le coaché que ce dernier semble ignorer.
- Niveau de la mise en oeuvre des options : le coach estime que le client sous estime ou surestime la confiance que le client a en lui-même (problématiques de toute-puissance / impuissance)

En outre, le coach peut estimer que le client effectue une méconnaissance si celui-ci montre un processus scénarique typique avec des comportements tels que :

- parler en termes généraux et globalisants (généralisations)
- ne pas répondre aux questions du coach, ou répondre à côté (transactions de redéfinition)
- refuser de voir certains aspects de la réalité ou du problème
- et surtout regimber lorsque le coach l'invite à aborder son problème sous d'autres angles.

Tout ceci à condition, bien sûr, qu'il soit conscient de l'état de ses propres lunettes ! (leitmotiv de cette conférence)

## 7 – Traitement des méconnaissances

« Traiter » une méconnaissance (on dit aussi parfois, « lever »), c'est :

- Tout d'abord, identifier le niveau où le coaché bute : réel, problème, options, mise en oeuvre.
- Ensuite, « prouver » au coaché que sa perception des choses n'est pas efficace. De ce point de vue, la méconnaissance est une opération qui s'apparente parfois à la « confrontation » ( au sens de l'AT), opération dans laquelle un coach doit mettre plus d'énergie à transformer le cadre du coaché que celui-ci n'en met à le maintenir<sup>6</sup>.

### **Le capitaine Haddock rentre dans un poteau**

Illustrons ces niveaux par une scène du début de l'album de Tintin « Le trésor de Rackham le rouge ». Le capitaine Haddock lit « la dépêche » dans la rue et s'apprête à rentrer dans un poteau. Vous décidez d'intervenir et de traiter sa méconnaissance.

- Si vous dites « attention au poteau ! » et qu'il arrête de marcher le nez sur son journal, vous avez levé une méconnaissance au niveau de la réalité.

- S'il dit « et alors ? J'ai le droit de marcher où je veux, non ? », que vous répondez « peut-être, mais ça va vous faire une sacrée bosse » et que Haddock dit « zut, c'est vrai » vous avez levé la méconnaissance au niveau du problème.

- Si Haddock ajoute « je sais, mais tout un chacun qui lirait ça serait si furieux qu'il irait lui aussi droit dans le poteau ! », si vous lui dites « Oh, on peut aussi faire autrement ! » et que Haddock répond sans rouspéter « J'aimerais bien savoir comment », vous avez levé la méconnaissance au niveau des options.

- Si Haddock regarde la rue tout pensif et dit « moi, je ne suis pas capable de marcher lentement dans la rue en levant le nez de temps en temps de mon journal », que vous dites « je vous mets au défi » et que Haddock « c'est ce qu'on va voir ! », la levée des méconnaissances est terminée.

## 9 – Dérives

Le traitement des méconnaissances est un outil puissant dans lequel le coach s'investit. Mais, comme souvent, la puissance est proche de la toute puissance et des dérives de coach sont possibles.

- Passer en « pouvoir sur » ce client, l'attitude allant de la condescendance (« *Ahlala, si je n'étais pas là...* ») à la dévalorisation (« *vous ne nous rendez même pas compte que...* »)
- Se raccrocher à une expérience vécue proche de celle que décrit le client
- Se raccrocher à un cas de coaching similaire que l'on a traité chez un autre client

<sup>6</sup> Pour la confrontation, lire l'excellent article de Laurie Weiss dans les classiques de l'Analyse Transactionnelle, volume 1.

- Ignorer les sentiments et émotions que la problématique du client ravive.

Chacune de ces dérives vient du fait que le coach oublie qu'il porte lui aussi des lunettes. Elle correspond à un manque essentiel de vigilance dans notre métier, lorsque nous utilisons le problème du client pour traiter notre propre problème.

## 9 – Quelques compléments

### 9.1 – Ne pas confondre « méconnaissance » avec « manque de connaissances »

Tout d'abord, il ne faut pas confondre « méconnaissance » avec « manque de connaissances ». Il arrive souvent qu'un coaché ne puisse pas élaborer des options simplement parce qu'il manque d'informations ou de connaissances. C'est rarement le cas sur le fond des problèmes apportés par le client, le contenu, parce que le coach n'a pas la connaissance technique des sujets dont parle le coaché. Mais c'est souvent le cas sur les processus dont beaucoup de clients, d'ailleurs, ne parviennent même pas à percevoir l'existence. Par exemple, il suffit parfois que le coach explique ce qu'est le triangle dramatique à un client embourbé dans une difficulté relationnelle pour que celui-ci se mette à élaborer des options.

### 8.2 – Questions – essais de réponses

Revenant au cas qui illustre notre propos, nous pouvons nous interroger.

- Ce dirigeant fait-il d'autres méconnaissances ? Oui, il en fait. L'une d'elles, assez courante chez les managers français pétris de logique cartésienne, semble être la propension à croire que « puisqu'une position est logique, les autres vont l'accepter. »
- Est-ce le seul type d'intervention possible pour le coach ? Non, il y en a sûrement d'autres, en particulier un recadrage sur la notion d'efficacité.
- Le coach a-t-il un « cadre de référence déformé » lorsqu'il effectue cette « levée de méconnaissances » ? C'est possible et même vraisemblable. Il a en particulier un cadre de référence méthodologique qui lui vient de sa formation en AT et qui lui fait voir les choses « sous l'angle des méconnaissances », ce qui fait qu'il a tendance à utiliser cette technique. Le coach a aussi sa propre « carte du monde » sur le contexte de l'entreprise, son client, la problématique etc. Un coach « pro » qui utilise la grille des méconnaissances est donc avant tout vigilant à ses propres méconnaissances. Coach, quelles sont tes lunettes ?
- Est-ce que traiter les méconnaissances, « ça marche » ? L'expérience dit : « oui, ça marche ». Pas toujours, mais souvent assez bien.

### 8.3 – Quelques méconnaissances usuelles en coaching

Nos clients sont des managers. Voici quelques domaines dans lesquels, d'expérience, ils font fréquemment des méconnaissances :

- L'appréciation du **temps nécessaire** pour faire une certaine tâche, ou établir des priorités. Typiquement, on retrouve ici les grands problèmes de gestion du temps des coachés. La méconnaissance porte aussi sur les problèmes de temps des collaborateurs, lorsque les managers fixent des délais irréalistes.
- La méconnaissance par le client de ses propres **émotions** (surtout pour les managers ayant un message contraignant).
- Le **refus des limites**, les siennes ou celles des autres. Limites dues à l'âge, à la position hiérarchique, à la compétence. Le coaché entre alors dans une zone de toute puissance ou d'impuissance.
- Les méconnaissances de **l'impact des propos sur autrui**, surtout l'impact émotionnel. Le manager dit : « ils doivent pouvoir entendre cela... » ou bien « ils n'ont qu'à me dire toute la vérité... ». Récemment, j'ai entendu une jeune femme qui me racontait comment son patron avait réagi à l'annonce d'une absence annoncée pour raison de « *Madame, vous n'auriez pas pu faire ça à un autre moment !* »
- Les méconnaissances sur **l'avenir professionnel** : se croire incapable de changer un cours de carrière, ou surestimer sa carrière (pour les hauts potentiels, ou pour certains jeunes diplômés aux dents longues)
- Les méconnaissances **stratégiques** dues à la volonté de puissance du dirigeant.

## 3 – RÉALITÉ

Avant de passer à la seconde opération de ce soir, le recadrage, je vous propose un détour pour clarifier la notion de « réalité » et « cadre de référence » ou « carte du monde ».

### 1 – La statue est-elle réelle ?

On ne revient pas indemne d'un voyage au pays de la notion de réalité. L'esprit est plein de doutes. Qu'est-ce qui est réel et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Cette statue, par exemple, est-elle « réelle » ? Le sens commun dit que oui. La réflexion dit que non, ou plutôt, elle dit qu'on ne sait pas. Car cette statue qui n'est pas pour l'instant dans mon champ visuel « n'existe » ici et maintenant que dans ma mémoire, parce que je l'ai façonnée dans mon atelier et apportée ici. Je peux m'interroger : ne suis-je pas le jouet d'un tour que me joue ma mémoire ? Puis-je me faire confiance à moi-même ? Alors je tourne lentement la tête et hop ! La statue m'apparaît. Était-elle donc « réelle » ? Pas du tout. Un esprit averti me dira qu'elle n'est devenue « réelle » que parce que je l'ai regardée. Maintenant que je l'ai sous les yeux, je vois aussi que son crâne est lisse et je me souviens comme je l'ai façonné avec une spatule

de cuisine. Mais le caractère « lisse » de ce crâne chauve est-il réel ? Je m'approche et pose ma main dessus. Non, ce n'est pas lisse parce que, en pensant à la conférence de ce soir, j'ai fait de légères stries. Mais un esprit averti dira que la « réalité » légèrement striée du crâne n'apparaît que lorsque je touche.

Nous pouvons donc comprendre assez vite que la définition « naïve » de la réalité selon laquelle elle serait « ce qui existe indépendamment du sujet » ne tient pas cinq minutes. Watzlawick commente ainsi cette illusion<sup>7</sup> : « *notre idée quotidienne, conventionnelle de la réalité est une illusion que nous passons une partie substantielle de notre vie à étayer, fût-ce au risque considérable de plier les faits à notre propre définition du réel, au lieu d'adopter la démarche l'inverse.* »

L'expérience que nous venons de faire avec la statue n'est pas une pure spéculation philosophique. Elle rejoint ce que nous vivons dans notre profession lorsque le coaché nous parle de son « réel », au moment de l'analyse de la demande ou à d'autres étapes du coaching. Ce que le client nous dit est-il vraiment la « réalité » ? Nous savons bien, intellectuellement, qu'il nous raconte les choses avec ses lunettes, que son « réel » n'est en fait que sa perception d'un éventuel « réel » objectif mais pourtant, nous avons sans cesse tendance à considérer que les faits ou informations apportés en coaching sont vraiment « la réalité. »

## 2 – Le client a menti

Il y a peu, j'ai ainsi supervisé un (excellent) coach dont le client, en cours de coaching, avait annoncé qu'il quittait son poste pour en rejoindre un autre à l'intérieur du même groupe. Il demandait à suspendre le coaching pendant quelque temps. Sa hiérarchie, dit-il, était au courant. Le coach, après questionnement, s'adapta à la nouvelle donne et négocia avec son coaché un nouveau contrat relationnel pour la suite du coaching. Quelle ne fut pas sa surprise lorsqu'il apprit au cours d'un entretien avec l'ancien hiérarchique pour confirmer la suspension, que non seulement ce dernier n'était pas d'accord sur le départ du coaché, mais surtout pour la suspension du travail de coaching. Le client avait « menti ».

## 3 – « Qu'est-ce que la réalité ? »

« *Qu'est-ce que la réalité ?* » Cette question, je me souviens l'avoir entendue posée par Jacques Sausset qui était à l'époque l'expert français en sémantique générale, en ouverture d'un séminaire qu'il tenait sur cette approche. « Ah ! m'étais-je dit, je vais enfin savoir ! » Mais Sausset avait enchaîné en disant : « *la réalité, c'est ce qui est.* » Quelle déception !

Je cite la sémantique générale parce que, d'après mes lectures et mes apprentissages, c'est elle qui, avec les avancées de Watzlawick, a le plus approfondi la notion de la réalité dans le domaine des sciences humaines qui est le nôtre. Je regrette que les travaux considérables de Korzybski, le père de la sémantique générale, soient si peu connus et en même temps, je pense que c'est un peu de sa faute, car sa construction intellectuelle, extrêmement pertinente sur le fond, était trop complexe pour donner naissance à une praxis utilisable dans nos métiers.

Que dit Korzybski ? Il dit que ce que « l'esprit averti » disait tout à l'heure à propos de ma statue : savoir si la réalité existe ou non n'a pas d'importance. Par contre, ce qui est intéressant, ce sont les filtres physiologiques, culturels, psychologiques que l'on met en place à propos d'une discutée « réalité ». Ce qui compte uniquement, c'est l'élaboration du « cadre de référence » ou du « modèle du monde. »

Les « cadres de référence » au sujet de la notion de réalité sont par ailleurs divers.

- Comme nous venons de le voir, certains estiment que **poser la question de la réalité réelle n'a pas d'intérêt**. A la suite de la sémantique générale, cette position a été reprise par la PNL et l'école de Palo Alto. Je ne sais pas si elles l'ont fait en connaissant les travaux de Korzybski.
- Certains pensent que la réalité, c'est ce que nous percevons par nos sens. Cette position est qualifiée, de façon assez péjorative, de « **réalisme naïf** » par l'encyclopédie Wikipédia sur internet. Elle est assez proche du raccourci populaire qui dit avec Descartes « je pense, donc je suis » ou de celle, plus actuelle, de l'intelligence émotionnelle du type : « je sens, donc je suis. »
- Certains, comme **Platon**, estiment qu'il y a une réalité mais que nous ne pouvons pas l'appréhender directement. C'est le fameux mythe de la caverne dans laquelle nous voyons les ombres de la réalité extérieure se projeter sur les murs sans pour autant voir celle-ci.
- Certains vont jusqu'au bout et estiment que **la réalité n'existe pas**, que seule existe notre perception. Je trouve personnellement que c'est un peu se mordre la queue, parce qu'on remplace alors un problème par un autre de même nature. Si la réalité, c'est la perception, les difficultés que nous venons de soulever à propos de la réalité restent à peu près les mêmes au niveau de la « réalité de la perception ». J'arrête là parce que je commence à me faire des nœuds au cerveau.
- Citons enfin l'approche originale de **Watzlawick** qui distingue deux niveaux de réalité. La réalité de premier ordre est celle que nous recevons directement de nos sens. La réalité de second ordre est la signification que nous attribuons à la réalité de premier ordre. Cette distinction nous aidera par la suite à mieux appréhender quel type de réalité nous est utile en coaching

<sup>7</sup> Citation tirée de l'avant propos de « La réalité de la réalité »

## 4 – Deux autres perceptions de la réalité intéressantes en coaching

Les considérations précédentes ont un fort intérêt conceptuel, mais un coach ne fait pas son travail dans le seul but de la jouissance intellectuelle. Deux autres visions de la réalité me semblent plus opérationnelles. Pour la circonstance, j'ai inventé pour elles deux néologismes : la « sémantique consensuelle » et la « doxa de coaching. »

### **Sémantique consensuelle**

Cette expression signifie que la réalité, c'est lorsque deux personnes (ou plus) utilisent les mêmes mots pour parler de la même chose. On pourrait dire : « **la réalité, c'est ce sur quoi on est d'accord pour dire que c'est la réalité.** » Au lieu d'être objective, la réalité devient relationnelle.

Cette notion de « sémantique consensuelle » est discutable sur un strict plan philosophique, j'en conviens mais elle a l'immense mérite de souligner à quel point, faute d'un accord social de type sémantique, l'être humain glisse vers la folie ou l'abus de pouvoir.

Je vous prie à ce sujet de vous reporter à deux textes cités en annexe 2. Le premier est le dialogue entre Alice et Humpty Dumpty dans le livre de Lewis Carroll « de l'autre côté du miroir. » Le second relate une interview du sculpteur anglais Michael Craig à propos d'un verre d'eau qu'il transforme – ou prétend transformer- en « chêne ». J'espère pour Michael Craig qu'il s'agit plus d'humour britannique que d'un phénomène intrapsychique de « toute puissance », mais une chose me paraît certaine : s'il a soif et va au pub demander un verre d'eau en disant « je voudrais un chêne », il risque d'avoir quelques problèmes.

Concrètement, en coaching, il s'agit ici pour nous de vérifier auprès du client que nous avons un vocabulaire à peu près commun. C'est une première étape qui se situe en amont du travail sur le cadre de référence du client. Elle nécessite souvent une compétence de métacommunication : « Quand vous dites ceci, indique le coach, cela veut dire pour dire pour moi... sommes nous d'accord ? »

### **La « doxa » de coaching sur la notion de réalité**

« La **doxa**<sup>8</sup>, c'est l'ensemble - plus ou moins homogène - d'opinions confuses, de préjugés populaires, de présuppositions généralement admises et évaluées positivement ou négativement, sur lesquelles se fonde toute forme de communication. » On pourrait aussi dire que c'est ce que représente un mot ou un concept, pour un groupe donné. C'est une sorte de cadre de référence collectif.

Par exemple, « développement durable » est une expression sur laquelle les groupes politiques bâtissent chacun une « doxa » en fonction de leur idéologie. Ce serait la même chose pour le mot « coaching » où les français bâtissent actuellement une certaine « doxa. »

Les « doxa » sur un même mot ou notion peuvent être différents suivant le groupe qui emploie ce mot. **Tout dépend de la façon dont il compte ensuite l'utiliser ensuite.** C'est ce qui se passe pour le mot « réalité ». L'idée que se font des gens de ce qu'est pour eux la réalité dépend largement de qu'ils veulent en faire par la suite. Ainsi, dans la vie de tous les jours, ce que nous nommons « sens des réalités » nous sert... à résoudre les problèmes de tous les jours. Un salarié menacé par une délocalisation dira : « *Moi, je vois la réalité. La mondialisation, ce sont des pertes d'emploi.* »

La « doxa » sur le mot réalité varie donc suivant qu'on se situe dans une visée philosophique, thérapeutique, à usage de vie quotidienne ou ...en coaching. Or, dans le domaine qui est le nôtre, le but est d'aider le client à trouver ses propres solutions et notre « doxa de coaching » sur la notion de réalité pourrait s'énoncer ainsi : « **la réalité, c'est le matériau qui permet au client de trouver une solution.** »

Evidemment, cette définition de la réalité est limitée et presque honteuse sur le plan intellectuel. Allons donc ! Ce serait donc l'intention sur l'usage d'un mot qui définirait ce qu'est ce mot ? Une réflexion sur la notion de réalité devrait permettre d'élaborer un cadre de référence sur celle-ci (la réalité) alors que, d'habitude, on part plutôt de la réalité (ou des perceptions) pour élaborer ou conforter un cadre de référence.

[Note ; si les phrases précédentes vous semblent confuses, c'est normal. C'est le signe qu'il y a effectivement une circularité perturbante. Un systémicien verrait tout de suite qu'une réflexion sur la notion de réalité contrevient au postulat selon lequel « on ne peut pas classer ensemble une classe (réflexion sur la réalité) et les éléments de cette classe (la réalité). Ceci expliquerait la confusion.]

## 4 – Utiliser la réalité en coaching

Toutes ces réflexions sur nature la réalité me conduisent déjà à trois enseignements pragmatiques dans l'exercice de notre profession et qui reflètent assez exactement ce que dit Watzlawick de la réalité de premier ordre : « *le premier aspect de la réalité a trait aux propriétés purement physiques, objectivement sensibles des choses et est intimement lié à une perception sensorielle correcte, au sens commun ou à une vérification objective, répétable et scientifique.* »

### **Vigilance**

Premier enseignement : l'importance pour le coach d'avoir une bonne perception sensorielle dans deux registres :

- ce qu'il voit du client, ce qu'il entend, soit au niveau des perceptions brutes (niveau analytique), soit de façon globale et intuitive (niveau analogique).

<sup>8</sup> Encyclopédie Wikipédia

- ce qu'il « sent » chez lui-même, ce que son propre corps lui enseigne sur ce qui se passe. Cette attention à soi est en d'ailleurs indispensable pour des opérations comme la métacommunication ou la détection d'un processus parallèle. Cette faculté de ressentir s'acquiert beaucoup par le travail thérapeutique

Ces deux vigilances permettent d'adopter une attitude apparemment contradictoire qui consiste à faire confiance à ses sens tout en doutant d'eux. Ils ne donnent évidemment pas une image de la « réalité » sûre à 100 %, nous venons de voir que c'est impossible. Cette attitude n'est d'ailleurs que « apparemment » contradictoire car les contextes de la vie dans lesquelles nous nous faisons confiance et restons tout à la fois prudents sont très nombreux. Ainsi, un conducteur de voiture roulant sur une route apparemment dégagée, reste vigilant.

## **Sémantique**

Second enseignement (tiré de la « sémantique consensuelle ») : dans toute vie sociale mais plus spécialement dans les métiers relationnels tels que le nôtre, nous n'avons accès à un reflet correct de la réalité avec le client que si, derrière les mêmes mots, nous nous mettons les mêmes choses et réciproquement.

## **Sens commun**

Troisième enseignement (tiré de la notion de « doxa ») : ne méprisons pas le « sens commun », en particulier ce que des confrères compétents perçoivent ou percevraient d'un même contexte de coaching. Là encore, le critère n'est pas absolu mais, lorsque la signification donnée est relativement commune, cela permet d'établir des hypothèses assez plausibles et, notamment, de remettre à sa juste place le cadre de référence individuel du coach.

Cette transition nous conduit à l'étape suivante de notre exposé: le cadre de référence.

## **4 - CADRE DE REFERENCE, MODELE DU MONDE**

### **4.1 – Le chien dans la taïga**

« On devrait toujours commencer une notion difficile par une histoire » me disait un consoeur lorsque j'écrivais « Le métier de coach » et je me souviens de ce sage précepte. Voici donc le conte sibérien du « chien dans la taïga » dont la version audio a été mise sur mon blog la semaine dernière. <http://www.blognotes.name> (voir l'annexe 3 pour le texte écrit)

Ce conte est intéressant parce qu'il explique assez bien comment s'élabore un cadre de référence<sup>9</sup>. Au départ, il y a un besoin et celui du chien est double : compagnie et sécurité. Le chien vit alors une histoire qu'il gardera ensuite en mémoire. Il construit un certain « cadre », une « carte » du genre : « lièvre = loup= ours = animaux peureux / Homme= compagnie fiable. » La phrase clef dans le récit est : « *le chien pense dans sa tête.* » Nous pouvons dire : il a construit un cadre.

On peut imaginer une suite à cette histoire. Lorsque le chien rencontrera ensuite un animal ou pensera à un danger, il aboiera, même à tort. Il se référera au cadre élaboré au moment de son aventure et sélectionnera une partie de la « réalité » pour conforter son cadre.

Le cadre de référence, c'est un cadre auquel on se **réfère**.

### **4.2 – On est tous d'accord**

Si les points de vue sur la notion de réalité sont divers, il est par contre un domaine dans lequel nous sommes à peu près d'accord dans la profession qui est la nôtre : l'être humain ne sélectionne qu'une faible partie des éléments qui sont à sa disposition pour construire sa « réalité psychique ». C'est cette élaboration qui intéresse le coach ou le thérapeute parce que, si le client a élaboré une certaine perception, il lui est possible d'en élaborer une autre. C'est sur cette croyance que se fonde notre métier. Si nous n'avions pas au fond de nous même la conviction que le client peut changer de cadre/carte, nous serions des imposteurs, des tire-fric et des manipulateurs de la misère humaine.

### **4.3 – De nouveau les lunettes**

J'écrivais dans le métier de coach : « *Le cadre de référence, ce sont les lunettes au travers desquelles chacun voit la réalité. La réalité existe en tant que telle, mais chacun la perçoit en fonction de ses cinq sens, de sa structure psychologique, sa culture etc. Chacun a ses lunettes.* »

Par exemple, en ce moment, vous êtes en train de recourir ou d'élaborer un cadre de référence sur cette conférence, moi-même, le thème etc.. Vous filtrez mes paroles avec votre cadre de référence AT, votre modèle du monde PNL, ou votre ignorance des deux. Vous rejetez de multiples signaux inutiles. Lesquels d'entre vous peuvent par exemple dire si les fenêtres de cette salle sont en bois, en alu ou en plastique (modifier en fonction de la salle). En outre, vous avez peut-être déjà reçu un enseignement sur le cadre de référence et avez donc bâti un

---

<sup>9</sup> Dans toute cette partie, j'écrirai indifféremment « cadre de référence », « carte » et « modèle du monde » afin de ne privilégier ni l'AT et la systémique qui utilisent la première, ni la PNL qui utilise la seconde. Grosso modo, il me semble que ces deux expressions recouvrent la même réalité. My God ! Qu'ai-je écrit là ! Qu'il est difficile d'échapper au mot « réalité » !

cadre de référence sur le cadre de référence, ou un modèle du monde sur ce qu'est un modèle du monde. En m'écoutant, vous y faites référence et filtrez peut-être ce qui vous gêne, parce que ce que je dis remet en cause l'élaboration que vous avez faite à l'époque.

#### 4.4 – D'où vient que l'on ait besoin d'un cadre ?

Pourquoi élaborons nous un cadre de référence et surtout, pourquoi tenons nous tant à le maintenir même lorsqu'il est inefficace ? Quel est le sens ? Je vois trois raisons

##### a - Impossibilité de l'exhaustivité

Une première réponse se trouve dans l'impossibilité physiologique de trier les millions d'informations auditives, kinesthésique, visuelles que nous percevons, sans compter ce qui provient de nous même comme émotions et pensées issues de notre mémoire. A cause de cette impossibilité, nous mettons en place des processus de généralisation qui sont bien commodes pour nous faire une idée de ce qui se passe, puis nous servent dans des contextes ultérieurs similaires. Ainsi, lorsque nous utilisons pour la première fois une page d'accueil internet, nous regardons attentivement. Par la suite, lorsque le site a été mis dans nos « favoris », nous savons tout de suite nous diriger dans le flot d'écrits et d'images qui apparaît sur l'écran. Cette capacité de généralisation peut, hélas, conduire aussi à ces « terribles simplifications » dont parle Watzlawick et qui nous conduisent à penser trop simple lorsque les choses sont complexes.

##### b - Satisfaction des besoins de structure

La seconde raison qui conduit un être humain à forger un cadre de référence, c'est le besoin de Structure. Un « cadre de référence », c'est un ensemble structuré auquel on se réfère. Une « carte du monde », c'est un ensemble organisé qui nous permet de nous diriger.

##### c - Besoin ... de donner un sens à la condition humaine

J'ai fait mienne à ce sujet la phrase du thérapeute Alain Crespelle<sup>10</sup> « **le sens prime le confort** ». Face aux mystères de la condition humaine et à certaines épreuves, l'être humain cherche désespérément du sens : « Pourquoi, pourquoi ? » ; « Pourquoi le monde est-il injuste ? » ; « Pourquoi les gens ne répondent-ils pas à mes besoins ? » ; « Pourquoi certaines choses sont elles inéluctables ? » ; « Pourquoi le monde reste t-il imprévisible malgré les tonnes d'effort pour prévoir ? » et surtout, l'ultime question : « Pourquoi dois-je mourir, moi ? »

Nous retrouvons ici les quatre « I » de Carlo Moïso décrits dans « Le métier de coach ». Ils nous permettent de mieux comprendre ce qui se passe dans la tête d'un gosse qui n'a pas accès la réflexion philosophique ou existentielle de l'âge mûr mais qui doit trouver un sens aux « zorribles » drames qu'il vit à son échelle.

#### 4.5 – Points de vue sur cadre / carte

La notion de cadre / carte est à peu près commune aux systémiciens, transactionnalistes, PNListes etc. Mais chaque approche a un point de vue différent (quoique non contradictoire), sur les raisons pour lesquelles un sujet continue à s'en servir dans un contexte où il n'est plus efficace. Au risque de faire hurler les experts, je les résume comme suit :

- La **PNL** ne cherche pas pourquoi un modèle du monde s'est élaboré autrefois. La carte est là, c'est tout. Alain Cayrol et Josiane de St Paul écrivent cependant : « *notre modèle expérientiel de la réalité ... sert à la perpétuer et à en maintenir la stabilité... en tant que mécanisme psycho homéostatique par rapport à notre environnement psychique interne, en lui conférant sa cohérence et en rendant le monde prévisible.* »
- Pour l'**AT**, le sujet construit un « cadre déformé » en « redéfinissant » la réalité. Ce processus intrapsychique de redéfinition provoque des réactions transactionnelles, qui elles mêmes provoquent un renforcement du « cadre déformé ». Il s'agit d'un mécanisme homéostatique destiné à maintenir le cadre élaboré pendant l'enfance mais devenu inefficace à l'âge adulte. Lorsque le sujet se sert de son cadre de référence « déformé », il met en œuvre un tel processus pour aboutir à un : « *je savais bien que...* » D'un point de vue clinique, Carlo Moïso émet l'hypothèse<sup>11</sup> que cette élaboration provient d'une non résolution de sa symbiose physiologique avec la mère.
- **L'approche systémique**, enfin, ne s'intéresse pas à la question. C'est contraire à son cadre conceptuel qui s'intéresse exclusivement aux relations entre les éléments d'un système problématique et pas aux raisons qui ont conduit à la construction de ce système.

#### 4.6 – Une approche du cadre/carte selon la trilogie « contenu, processus sens »

Comment aborder la notion de cadre de référence d'une façon moins sommaire que l'image des « lunettes » du début de la conférence tout en restant pragmatique ? J'ai repris les diverses approches dont je disposais et ai sélectionné une trilogie souvent utilisée dans notre métier. Un cadre de référence, c'est un **contenu**, un **processus** et un **sens** qui dialoguent.

<sup>10</sup> Alain Crespelle, esprit brillant et thérapeute hors pair, est décédé accidentellement en 1999. La série de ses conférences « grandir avec le client » est disponible aux éditions d'Analyse Transactionnelle.

<sup>11</sup> Retour aux sources, conclusion page 133.

## — Contenu du cadre / carte du monde

Le contenu du cadre /carte, c'est une mémoire structurée qui a « imprimé » le résultat de certaines « réalités » du passé et surtout, la façon dont les éléments de cette réalité se sont agencés pour construire un certain cadre. Y sont disponibles des pensées, des sentiments, des perceptions de la réalité extérieure ou intérieure, des processus et le résultat de ces processus.

## — Sens du cadre / carte

Tout cadre peut avoir de multiples sens.

- Il fournit des repères pour parvenir à un objectif qu'on se fixe (conscient ou inconscient)
- Il donne une explication au monde
- Il orient l'action
- Il simplifie
- Il rassure.

Prenons mon cadre de référence sur l'art contemporain qui s'énonce comme suit : « c'est presque toujours un vaste foutoir. »

Cette carte me permet :

- de juger si je vais aller à une exposition ou non
- de comprendre pourquoi tant de gens se disent perplexes ou hostiles à l'art contemporain
- de lire un livre sur l'art contemporain en dix minutes en me disant « quel vaste foutoir ! »
- de mettre dans le même sac tous les artistes contemporains (c'est simple)
- de me rassurer en comparant l'art contemporain aux périodes précédentes dont je pense « elles, c'est tout de même autre chose. »

## — Elaboration et répétition

Je vois deux types de processus mis en œuvre par un sujet pour élaborer son cadre / carte : l'élaboration et la répétition.

- **L'élaboration** est un processus ouvert dont se sert une personne pour résoudre ses problèmes actuels. L'élaboration est très proche du « processus d'apprentissage » si bien décrit et analysé par la PNL. Une fois le processus élaboré, nous en stockons le résultat dans notre mémoire, et pouvons nous en resservir dans des circonstances différentes<sup>12</sup>. Par exemple ce soir, les nouveaux venus vont se faire une idée non seulement du thème traité, mais aussi de ce qu'est la SF Coach. A partir de leur yeux et oreilles grandes ouvertes, ils vont élaborer certaines croyances sur ce que sont ces soirées, sur le conférencier etc. Ils vont dire : « *les soirées à la SF coach, c'est intéressant / pas intéressant. Le conférencier est sympa / confus etc.* » Ils vont prendre des décisions : « *je retournerai aux soirées SF Coach / je n'y retournerai pas.* » Enfin, ils vont effectuer des prévisions « *demain, je regarde le blog de François Delivré pour imprimer le texte de la conférence ou bien je préfère vaquer à mes amours.* » Cette trilogie **croyances décisions prévisions**, je l'ai apprise de Carlo Moïso qui l'appelle carrément « scénario », en revisitant le cadre de référence classique de l'AT. Dans sa langue, La PNL donne une version similaire : « *Pour imprimer les cartes à partir desquelles nous nous orientons dans le monde, (fabrication de modèles), nous disposons de trois facultés humaines : la généralisation, la sélection et la distorsion<sup>13</sup>.* »
- **La répétition** est un processus homéostatique dans lequel la personne pour se « souvient » d'anciennes cadres/cartes pour trouver des options à un moment ultérieur. Face à un problème nouveau dans un contexte nouveau, au lieu d'élaborer un nouveau cadre efficace, elle fait appel à un ancien cadre qui était efficace à l'époque mais ne l'est plus.

## 4.7 – Aspects pragmatiques : comment explorer le cadre du client ?

L'exploration du cadre de référence du client peut être fait selon les trois niveaux précédemment évoqués : contenus, processus et sens.

Explorer le contenu, c'est mettre à jour des croyances du client à propos de sa problématique et, parfois, l'histoire professionnelle qui a conduit à les élaborer.

Explorer le processus, c'est mettre à jour la façon dont le client renforce son, cadre/carte et ce que pourrait être un processus plus efficace. C'est le but visé par les opérations de traitement des méconnaissances et de recadrage.

Explorer le sens, c'est aider le client à discerner les besoins profonds qu'il tente de satisfaire en utilisant un cadre inefficace, et l'autre cadre qui lui permettrait de les satisfaire.

## 4.8 – Les cadres de référence collectifs

Lorsque des personnes se trouvent ensemble et ont quelque chose à faire en commun, même si c'est minime, elles doivent surimposer à leur propre façon de voir une sorte de cadre/carte collectif qui devient plus fort que les cadres individuels. Ce cadre/carte collectif, c'est la culture.

<sup>12</sup> Les processus d'élaboration sont très bien par Marc et Picard dans le livre « L'école de Palo Alto » qui reprend les travaux de Bateson dans « une écologie de l'esprit. »

<sup>13</sup> Citation de Antoine et Danielle Pina dans « sources et ressources de la PNL. »

De la même façon qu'un individu, les groupes mettent alors en œuvre un double processus vus précédemment : élaboration et répétition.

- **L'élaboration de groupe** est un processus lent, ponctué de multiples allers et retours et de jeux de pouvoir. On bâtit peu à peu des croyances collectives auxquelles un membre devra se référer s'il veut faire partie du groupe, même si ce n'est pas son cadre de référence individuel. J'ai révisonné récemment une série télévisée qui est un superbe exemple d'élaboration d'un cadre de référence collectif : *Les origines du christianisme*, de Jérôme Prieur et Gérard Mordillat. On y voit très bien comment les communautés chrétiennes ont élaboré peu à peu au 1<sup>er</sup> siècle un modèle théologique. Vous pouvez étudier de multiples autres exemples historiques : la naissance des Etats-Unis, le 18<sup>ème</sup> siècle français, la révolution française, la naissance et l'essor du mouvement communiste pendant et après Marx etc.
- **Le recours homéostatique** à un cadre de référence collectif élaboré dans le passé se produit lorsque les croyances collectives sont menacées. On trouve alors les mêmes mécanismes de généralisation, distorsions, dénis, redéfinitions etc. qu'à l'échelle individuelle. Un bon exemple en est fourni par le procès de Galilée.

Les cadres de référence collectifs nous concernent énormément en coaching, car nos clients baignent dans la culture de leur entreprise et doivent composer avec elles sous peine d'en être exclu. C'est l'une des précautions à utiliser en traitement des méconnaissances et recadrage en se posant la question (ou, mieux, en la posant au client) : « *la nouvelle façon de voir les choses que vous êtes en train de mettre en place va-t-elle vous attirer des ennuis dans votre job ?* » La PNL appelle cela, je crois, Vérification de l'écologie.

## 4.9 – Le sens commun

### Sens commun

Cette expression signifie que des gens à peu près normaux ont à peu près la même évaluation que vous sur un certain contexte et estiment qu'il y a de fortes chances pour que les choses évoluent d'une certaine façon.

Le recours au « sens commun » est très discutable pour un professionnel. Il donne certes au coach un repère pour vérifier son propre cadre / carte. Mais on pourrait objecter qu'un groupe de personnes, fussent-ils des pairs compétents en coaching, peut avoir en commun... les mêmes méconnaissances ou déformations du cadre/c arte. Cela se produit notamment lorsque la culture du groupe que ces gens forment est menacée, y compris pour un groupe professionnel. Il peut alors se produire, en paraphrasant la définition des méconnaissances citée plus haut « *une omission collective et inconsciente d'une information utile à la résolution d'un problème collectif. Plutôt que modifier sa culture, le groupe préfère alors inconsciemment ne pas remarquer certains aspects de la « réalité », ou en donner une interprétation « fautive ».* C'est donc un mécanisme collectif de nature homéostatique. »

### 4.10 - Multiplicité des cadres de référence

Notre époque est caractérisée par une banalisation des cadres / cartes et l'essor de notre métier est dû en partie à ce grand changement qui s'est produit dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle parce que bien des personnes viennent chez un coach parce qu'elles sont en manque de repères. Auparavant, en effet, les individus étaient marqués par des cadres de référence collectif solides, notamment les idéologies. Les plus âgés d'entre nous se souviennent à quel point encore, il y a trente ans, il était difficile de voir les choses autrement que par elles. Idéologie chrétienne, idéologie communiste, idéologie des lumières, idéologie du progrès mais aussi rôle d'un manager, d'un dirigeant etc. Ces structures collectives de pensées soutenaient et corsetaient tout à la fois.

Les générations actuelles vivent autre chose :

- D'une part, la subjectivité de la notion de réalité. Ceci me paraît dû en particulier à ce que l'on sait des possibilités de manipulation d'images par les média.
- D'autre part la possibilité de changer les cadres de référence sur tout et n'importe quand. Car, à tout point de vue exprimé, il est désormais assez facile (du moins dans nos pays démocratiques) d'opposer un point de vue différent.

Prenons l'exemple des jeux vidéo pour les enfants et les adolescents. Un cadre/carte usuel consiste à dire que cela les coupe de la réalité, que ce n'est pas bon. Mais il est facile de d'avoir un point de vue opposé et c'est ce que rapporte le journal « Le Monde du 28 octobre. L'article s'appelle « *Et s'ils étaient bons pour les enfants ?* » et commente ainsi : « *Les jeux vidéo peuvent avoir un effet thérapeutique sur l'enfant... C'est ce que pense le psychanalyste et psychologue clinicien Michael Stora, quitte à braver tous les préjugés sur leur caractère souvent violent addictif et abêtissant et à s'attirer les foudres de bon nombre de ses confrères.* » Je lis l'article et je me dis : « *Alors, les jeux vidéo, c'est bon ou par bon pour mes petites filles ? Le point de vue de Stora se défend. Mais moi, qu'est-ce que je fais ?* » Et je me surprend, tel Adam, à vouloir cueillir la pomme de l'arbre de la connaissance du bien et du mal dans le jardin d'Eden : « *Qu'est-ce qui est bien, qu'est-ce qui est mal ? Qu'est-ce qui est bon, qu'est-ce qui est mauvais ?* »

« Avant », nous avions des réponses simples, des cadres de référence solides. A présent, la question du jardin d'Eden se repose en permanence. Cette évolution nous oblige l'individu à accroître notre capacité de doute et à nous forger nous même nos propres croyances. Cela va dans le sens de l'autonomie, mais l'effet pervers, c'est la confusion qui résulte de cette dissémination généralisée des croyances.

L'évolution était inévitable mais elle conduit à l'insatisfaction du besoin de structure.

La solution n'est pas selon dans un retour en arrière tels que le cherchent les intégristes de tout poil, ni dans l'utopisme de parvenir à des visions unifiées. Je la vois plutôt dans la volonté d'échanger les cadres/cartes qui fasse que derrière les mêmes mots on dise à peu près la même choses et que nous devenions capables tout simplement d'oeuvrer ensemble.

## 5 - RECADRAGE

### 5.1 - Trois exemples

Pour aborder le recadrage, prenons trois exemples.

#### ***L'ingénieur se croyait brouillon***

Le premier est celui d'un ingénieur venu en coaching parce qu'il se désolait d'être brouillon. Il disait commencer trente six choses en même temps et se comparait à l'idéal qu'il retrouvait chez certains collègues que l'on pourrait résumer par une attitude de « blond », selon l'archétype brossé par Gad Elmaleh et son formidable humour (le « blond », c'est le gars qui prévoit tout, qui ne se laisse jamais prendre au dépourvu et dont la méthode de travail avoisine la perfection).

Ce qu'il y avait de caractéristique chez cet ingénieur, c'était qu'il parvenait à terminer ses multiples projets en temps et en heure. Mais comme sa façon de procéder ne correspondait pas au standard en vigueur de « blond » culturellement valorisé dans son entreprise, il avait l'impression de ne pas être normal.

*« Moi, disait-il, j'ai l'impression de faire trente six choses en même temps, je suis un agité chronique »*

Ce à quoi il lui fut répondu.

*« C'est peut-être simplement le signe que vous êtes multi-tâches, genre Napoléon »*

En quoi était-ce un recadrage ? L'ingénieur faisait mentalement une association : « faire plusieurs choses en même temps = anormal. » En donnant à ce comportement une signification prestigieuse (plusieurs choses en même temps = puissance de travail genre Napoléon), l'ingénieur pouvait non seulement accepter son style de travail, mais le valoriser.

#### ***Le bourreau de travail***

Le second exemple est celui d'un bourreau de travail qui se reproche un arrêt de travail de huit jours à la suite d'une grippe alors que, selon l'avis médical, une bonne journée au fond du lit dès le début des symptômes aurait permis de juguler l'affaire.

*– « Il faut vraiment que je sois très malade pour m'arrêter de travailler, dit le client... J'ai toujours eu ce principe ; C'est une question de conscience professionnelle et d'exemplarité. »*

Ce à quoi il lui fut répondu :

*: « Dans certaines circonstances, ne pas s'arrêter est absolument indispensable. Pourriez vous m'en citer quelques unes ?*

Pourquoi tenter un recadrage dans un tel cas ? Le signal, ici, c'est la généralisation. D'une croyance qui lui est propre, le client fait un absolu.

Je trouve cet exemple intéressant parce que le cas peut être traité soit par le recadrage comme nous venons de le voir, soit par les méconnaissances. Dans ce dernier cas, on commencerait pas vérifier la conscience du stimulus (« est-ce que vous êtes conscient des signaux que vous envoie votre corps au début d'une maladie ? »)

#### ***Echec et larmes***

Le troisième exemple m'est personnel. J'avais vingt ans et une année de labeur acharné derrière moi en mathématiques spéciales. Ce jour là près, dans la classe de où nous étions debout, le colonel du Prytanée militaire nous lut la liste des admissibles au concours de l'X. Je n'y figurais pas. Assommé de la terrible nouvelle qui me faisait douter de ma propre valeur, j'arrivais ce soir là chez moi en pleurs et mes parents me consolèrent. Or le soir même, ils recevaient des amis à dîner. On me fit parler de mon échec et, à mon immense surprise, l'ami de mes parents ne montra aucune compassion. Il rigolait.

*« Quelle chance vous avez ! » me dit-il enfin*

Je restai éberlué.

*« Oui, quelle chance. J'en connais certains qui réussissent tout et partout jusqu'à l'âge mûr. Des types surdoués et puants tant ils sont infatués de leurs succès. Et quand arrive le premier échec à 40 ans, c'est un coup autrement difficile à supporter que votre échec auquel je ne vois rien de dramatique. Jeune homme, ce que vous vivez est un formidable cadeau de la vie. »*

Et moi, je le regardais en me disant : « il se fout de moi ou quoi ? »

Mais non, il était très sérieux.

### 5.2 - Recadrer (théorie)

Recadrer, c'est proposer au client un autre cadre de référence que le sien. Watzlawick précise : « Recadrer, c'est « changer le point de vue perceptuel, conceptuel et /ou émotionnel dans lequel une situation donnée est perçue pour la déplacer dans un autre cadre qui s'adapte aussi bien et même mieux aux faits concrets et va en changer la signification. »

Le mot peut prêter à ambiguïté par son côté directif : il ne s'agit pas de dire au client : « *vous pensez que les choses sont comme ci, mais vous avez tort. Elles sont en fait comme ça* ». Il s'agit de le convaincre qu'il existe d'autres façons de voir et sentir les choses, libre à lui de les accepter ou non, voire d'en inventer d'autres qui lui soient propres. Tout le talent d'un intervenant, thérapeute ou coach, est de présenter le recadrage de telle façon que le client l'accepte.

Le recadrage est l'un des outils essentiels de la PNL, puisqu'il consiste à modifier le « Programme des Neurones reflété par le Langage » que le coaché a dans la tête. La PNL s'appuie sur deux postulats :

- **Croyance 1** : aucun comportement par lui-même n'est approprié ou inapproprié. Chaque comportement est utile quelque part. Identifier ce « quelque part », c'est ce qui conduit à ce que la PNL appelle un « recadrage de contexte ».
- **Croyance 2** : aucun comportement par lui-même n'a de sens, donc on peut lui faire signifier n'importe quoi. Identifier une nouvelle signification pour le même comportement conduit à ce que la PNL appelle un « recadrage de sens ».

### 5.3 - Une opération délicate

L'opération est délicate et le changement de carte du monde d'un client nécessite quelques précautions. Watzlawick précise dans son ouvrage « Le langage du changement » : « *Tout le monde n'étant pas perméable à toutes les visions du monde 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 le malade [nous dirions en coaching : le client] 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.*

*Autrement dit, un recadrage est un changement de point de vue qui ne peut s'effectuer que dans un éventail restreint de possibilités compatible avec la vision subjective que le patient a de son univers »*

### 5.4 - Deux types essentiels de recadrage

La PNL distingue deux types essentiels de recadrage qui sont très cohérents avec la description du cadre de référence explicitée plus haut : contenu, processus et sens.

#### **Recadrage de contenu (ou de contexte).**

L'intervenant indique au client que le comportement qui lui pose problème dans un certain contexte apporte en fait des bénéfices dans un autre contexte.

Ainsi, si dans une entreprise, s'il est mal vu d'être têtu face à la hiérarchie, cette obstination peut revêtir un atout dans un contexte de conduite de projet où il faut « tenir bon ». « Être têtu » cesse d'être un défaut et devient une qualité.

Le coach peut demander au coaché de trouver lui-même les contextes dans lesquels son comportement problématique est en fait une ressource.

#### **Recadrage de sens**

L'intervenant propose un éclairage différent au même contexte. Le défaut devient qualité, la bouteille à moitié vide devient à moitié pleine, la crise devient opportunité, la difficulté devient défi, l'échec devient source d'apprentissage, l'âge devient source de sagesse etc.

Par exemple, à un manager qui se trouve trop autoritaire, le coach recadre en : « *être autoritaire, cela peut être aussi faire autorité* ». L'analogie « être autoritaire signifie mauvais manager, donc se sentir mal » se transforme en : « être autoritaire, c'est aussi potentiellement faire autorité, donc se sentir bien. »

#### **Le but du recadrage : l'élaboration d'un nouveau processus**

Quel que soit le type de recadrage effectué, le résultat entraîne une modification du processus interne. D'une perception homéostatique dans laquelle le client s'était enfermé, on passe à l'élaboration d'un nouveau processus, plus ouvert et efficace qui libère l'énergie du client.

**Note** : La PNL distingue d'autres types de recadrage, dont une « procédure » appelée « recadrage en six points » dont vous trouverez un résumé dans l'annexe 4.

### 5.5 - Aboutissement du recadrage

Un recadrage n'est efficace que lorsque le coaché n'a plus d'objections à l'égard du nouveau cadre. La force du « oui » au nouveau cadre doit être vérifiée par le coach qui observe la congruence de ce « oui », l'accord entre le verbal et le non verbal.

Recadrer pose deux « challenges » au coach :

- Ce n'est une intervention efficace que s'il y a transfert. Le coaché n'accepte de changer son cadre que s'il crédite son coach d'une « autorité » suffisante. L'établissement du transfert est une condition indispensable au recadrage.
- Ce n'est intéressant que si le nouveau cadre a plus de sens pour le coaché, s'il le libère d'un handicap ou s'il le trouve plus efficace. Il doit à la fois être suffisamment relié au cadre ancien pour être compréhensible, et suffisamment différent pour que le coaché fasse la différence. Pour prendre un terme de PNL, le recadrage efficace est celui qui « libère les ressources de la personne ».

Il existe en PNL des « procédures<sup>14</sup> » de recadrage, notamment le recadrage en six points » (voir un résumé en annexe 4).

## 5.6 – Recours au recadrage

Au début de cette conférence, lorsque nous avons parlé des méconnaissances, je citais un « déclic » qui permettait au coach d'envisager le traitement à l'aide de cette grille (*conviction intérieure du coach* : « *zut, il va se planter* »). De la même façon, j'ai tenté de trouver le déclic qui pouvait inciter un coach à penser « recadrage ».

### **Recours intuitif : « il se désole ... »**

En me remémorant les recadrages que j'ai pu effectuer et en parcourant les ouvrages sur la question, deux éléments assez simples me sont apparus que je résume par : « *il (elle) se désole* » ou bien « *il n'y arrive pas.* »

Dans la plupart des cas, en effet, le client « mûr » pour un recadrage est quelqu'un qui a déjà pris conscience de son problème et des éléments de contexte qui vont avec. Et il s'en désole, soit parce que, dans son modèle du monde, il pense qu'il n'y peut rien.

Alain Cayrol et Josiane de St Paul écrivent :

- « *on emploie le recadrage de sens lorsqu'une personne affirme qu'un certain comportement prouve quelque chose de négatif sur elle, les autres, ou la vie dans son ensemble* »
- « *on emploie le recadrage de contexte lorsque quelqu'un déclare qu'il veut changer quelque chose chez lui chez les autres.* »

Si l'on rapprochait à ce propos les méconnaissances et le recadrage, je dirais que ce dernier trouve sa zone d'excellence dans quelques « cases » essentielles du tableau de Ken Mellor : signification des stimuli ou du problème, existence des options, capacité à mettre en œuvre les options. J'avance ce propos non pas pour inclure le recadrage dans la grille des méconnaissances, mais simplement pour proposer une piste de réflexion (je ne voudrais surtout pas froisser les susceptibilités.)

### **Recours méthodologique**

Il existe des indices pour estimer qu'un recadrage est une opération qui peut vraisemblablement être adoptée avec succès. Bien sûr, le « bon sens » du coach est déjà un signe. Il lui permet de penser, avec une bonne probabilité, que le coaché est enfermé dans une perception inefficace. Comme pour les méconnaissances, c'est ici l'expérience du coach et sa capacité de réflexion qui guident.

Mais la PNL a développé aussi plusieurs types d'indices observables, des indices de processus, au-delà des mots prononcés par le client. En voici quelques-uns

- Les omissions ou suppressions de certains éléments factuels. Le coach reçoit alors un signal interne d'effort à accomplir, car il est obligé de deviner entre les lignes.
- Les généralisations (termes généraux et globalisants), y compris ce que la PNL appelle « quantificateurs universels » (*tout, aucun, jamais, toujours etc.*)
- Les clichés, proverbes, expressions toutes faites
- Les raccourcis de cause à effet : « si nous changeons de patron, les ventes se développeront. »
- Les comparaisons, sans que l'on puisse établir les termes de comparaison. Exemple « déléguer, c'est mieux. »
- Les termes vagues : « bon chiffres d'affaire », « dirigeant de premier plan » ; « situation difficile » etc.

Un autre signe est commun avec les méconnaissances : c'est la résistance du client à aborder son problème sous d'autres angles lorsque le coach l'y invite, une certaine étroitesse de pensée.

## 5.7 – Dérives

### **Recadrages à rebours**

Le recadrage est comme toutes les approches et tous les outils, il peut être utilisé dans une approche constructive mais aussi dans une intention de nuire. Scientifiquement, méthodologiquement, il est « neutre » mais son usage dépend de l'intention sous jacente du coach qui l'emploie. Dans le langage des médias, on appelle cela « manipulation médiatique » et dans la vie quotidienne, on appelle cela « saper le moral. »

J'ai eu récemment l'exemple d'une thérapeute qui se faisait payer fort cher et qui, lorsque l'un de ses clients dont j'ai appris l'affaire – a voulu la quitter, a « recadré » le travail effectué de façon persécutrice, humiliante et dévalorisante. Au lieu de le voir comme une manifestation d'autonomie et l'achèvement d'une étape, la thérapeute a revisité les séances effectuées en « prouvant » au client qu'il n'allait vraiment pas bien, que sa volonté d'arrêter était le signe d'une résistance très profonde qu'il fallait absolument traiter sous peine de catastrophes, que son problème était bien plus grave qu'il ne pensait et qu'il n'y arriverait jamais s'il ne poursuivait pas avec elle les séances.

Il en va du recadrage comme des méconnaissances : pas d'intervention sans déontologie.

### **Deuils et condition humaine**

Je pense que « tout » ne peut pas être recadré de façon constructive ou positive, sauf à passer à un niveau spirituel. Certains événements douloureux ou échecs ne peuvent pas être recadrés, ou du moins pas à n'importe quel moment. Ceci concerne deux champs d'application :

<sup>14</sup> Par « procédures », nous entendons une série de questionnements de longue durée (une à trois heures).

- Les phénomènes de deuil qui doivent être traités avec précautions. La phrase populaire « *une de perdues, dix de retrouvées* » ne permet pas vraiment d'aller mieux pour l'homme qui vient de vivre un grand chagrin d'amour. C'est pourtant une forme de recadrage.
- Plus généralement, les épreuves de la vie qui touchent à la condition humaine : le mal, le malheur, la bêtise des hommes, l'injustice du monde, l'inéluctabilité de la mort.

## **Universalisation du recadrage**

Le coach qui entreprend un recadrage a la même tentation que celui qui utilise la grille des méconnaissances : considérer que c'est une méthode universelle. J'ai entendu une fois un auteur éminent affirmer : « *Le coaching, ce n'est rien que du recadrage.* » C'est une généralisation.

## **Utilisation simpliste du principe d'intention positive**

Ce point a été remarquablement développé dans le mémoire de Philippe Lejeune que je cite en annexe 5.

## **Autres dérives**

- Se raccrocher à une expérience vécue proche de celle que décrit le client
- Se raccrocher à un recadrage que l'on a traité chez un autre client pour une problématique similaire

Chacune de ces dérives vient du fait que le coach oublie qu'il porte lui aussi des lunettes. Elle correspond à un manque essentiel de vigilance dans notre métier, lorsque nous utilisons le problème du client pour traiter notre propre problème.

## **5.8 – Quelques compléments**

### **Questions - réponses**

- le recadrage est-il le principal type d'intervention possible pour un coach? *Non, il y en a d'autres.*
- Le coach a-t-il lui-même un « modèle du monde » lorsqu'il recadre ? *C'est possible et même vraisemblable.* Il a en particulier une carte méthodologique qui lui vient de sa formation en PNL et qui lui fait voir les choses « sous l'angle du recadrage », ce qui fait qu'il a tendance à utiliser cette technique. Le coach a aussi sa propre carte personnelle sur le contexte de l'entreprise, son client, la problématique etc. Un coach « pro » qui utilise le recadrage méconnaissances doit donc être vigilant à ses propres méconnaissances. Coach, quelles sont tes lunettes ?
- Est-ce que recadrer, « ça marche » ? L'expérience dit : « *oui, ça marche* ». Pas toujours, mais souvent assez bien.

### **Quelques problématiques usuelles d'utilisation des recadrages en coaching**

Parmi les problématiques apportées en coaching, certaines me paraissent relever assez bien de recadrages. La liste n'est évidemment pas exhaustive.

- Confiance en soi
- Echec de carrière
- Résolution des conflits
- « Faire le point, prendre du recul »
- Manque de motivation
- Annonce de décisions difficiles
- Changement de culture

## **6 - APPROCHE COMPARATIVE**

### **6.1 - Synthèse**

#### **Des visées différentes**

Traitement des méconnaissances et recadrage ne visent pas exactement les mêmes transformations chez le client. Pour résumer ce qui précède :

- Le traitement des méconnaissances vise d'abord à éviter un dommage ou un échec. Il aboutit à la mise en œuvre d'une option efficace.
- Le recadrage vise à débloquer le système enfermant du client pour lui redonner une nouvelle énergie, en montrant le monde sous un jour différent.

#### **Un même but**

Traitement des méconnaissances et recadrage ont cependant un point commun essentiel. Dans chacune des deux opérations, l'effet est de modifier l'élément « processus » du cadre de référence. Au lieu de s'enfermer dans un processus homéostatique, le client accède à une nouvelle élaboration de son cadre de référence, plus efficace.

#### **Pour le coach, une même vigilance à ses propres lunettes**

Du côté du coach, le grand point commun aux deux opérations est la subjectivité de son regard sur le client, c'est-à-dire ses propres lunettes au travers desquelles il regarde les lunettes du coaché. Exploitant l'image, je dirais qu'elles sont à double foyer. Le premier est personnel : c'est le cadre du coach sur le client, sa problématique etc. Le second est méthodologique : c'est son point de vue sur la méthode à adopter pour ce client, cette dernière dépendant fortement de sa formation.

## 6.2 - Une check-list similaire

Pour chacune des opérations, traitement des méconnaissances ou recadrage, le traitement nécessite une première série de vérifications :

### **Kit de survie**

Pour que l'opération puisse s'effectuer avec succès, le « kit de survie » doit être en bonne santé. Rappelons qu'il s'agit de la trilogie de François Souweine qui désigne l'ensemble « coach-coaché – relation coach/ coaché ».

### **Transfert**

L'existence d'un transfert du client est fondamentale. Pourquoi ce dernier accepterait-il de suivre son coach dans l'opération s'il ne lui accorde pas une certaine autorité, une certaine crédibilité ? Dans votre vie personnelle, familiale ou amicale, voire dans votre vie professionnelle, il vous est certainement arrivé d'effectuer des traitements de méconnaissance ou des recadrages à l'égard de personnes et de faire chou blanc parce que, pour elles, vous ne faisiez pas « autorité ».

### **Contrat**

Dans la grande majorité des cas, le recours à l'une ou l'autre des deux opérations se fait en fonction de l'objectif de coaching établi au départ. C'est le contrat de coaching qui permet l'intervention, voire l'exige. Je vois une seule exception : lorsque le coach a de solides raisons de penser qu'il va se produire un dommage. Alors, un traitement des méconnaissances peut être nécessaire.

### **Position haute**

Dans une opération comme dans l'autre, le coach est en position haute. Celle-ci est manifeste dans le cas des méconnaissances. Elle est indirecte dans le cas du recadrage puisque le coach ne prend pas position sur le contenu, mais « invite » son client à le suivre dans le processus de recadrage et est donc dans une « fausse position basse. »

### **Professionalisme**

La règle générale ici demeure : si le coach maîtrise les méconnaissances, je pense qu'il vaut mieux qu'il utilise cet outil même si un recadrage est plus approprié. De la même façon, si le coach maîtrise les recadrages, mieux vaut qu'il utilise cette grille plutôt que de « jouer » avec l'outil des méconnaissances. Ceci rejoint la nécessité déontologique du coach de se former sérieusement aux techniques qu'il emploie.

## 6.3 - Chausser les lunettes professionnelles

### **Une paire spéciale pour le lieu professionnel**

Mon expérience ainsi que les nombreuses discussions que j'ai pu avoir avec des professionnels de toute tendances me conduit penser presque définitivement que, pour accomplir notre métier, il nous faut à un moment chausser des lunettes professionnelles spécifiques. C'est un peu comme lorsque je suis en train de finir une statue comme celle-ci : je chausse de vraies lunettes spéciales que je me suis achetées uniquement à cet effet et qui me permettent de voir à la fois de très près pour les détails jusqu'à deux mètres pour la vue d'ensemble. Cette paire demeure dans mon atelier parce qu'elle ne correspond pas bien à d'autres contextes de la vie courante.

### **Conscience et la science des processus**

**Les lunettes professionnelles spécifiques,  
c'est la conscience et la science des processus.**

En effet, nous l'avons vu, les processus homéostatiques destinés à maintenir un cadre de référence sont accompagnés de manifestations repérables. Ce faisceau d'observations fait sens pour le coach. Je nomme aussi cela la compétence de « coach détective », c'est-à-dire ce qui nous permet de voir, au-delà des indices qu'offre le « réel », l'existence et la signification des processus mis en œuvre par le client en cours de séance et dans son contexte professionnel.

On retrouve ce niveau du processus dans presque toutes les approches utilisables en thérapie ou en coaching. Au-delà des mots prononcés et de la vision du monde dont lui parle le client :

- le transactionnaliste tente de percevoir, grâce à l'analyse des transactions quels sont les processus scénariques du client. Il observe les redéfinitions, les phrases symbiotiques etc. qui lui permettent de décoder sa « mécanique<sup>15</sup> scénarique »
- le systémicien cherche les règles qui régissent le système
- Le PNListe cherche les généralisations, les distorsions, les sélections etc.

Dans l'immense majorité des cas, nos clients n'ont pas conscience des processus qu'ils engagent avec nous-même en coaching, ou dans leur entreprise. Quand bien même ils auraient conscience d'un certain enchaînement des choses (autre définition du processus), ils ne savent pas le décoder.

<sup>15</sup> Je ne prends pas ici le mot mécanique sous un angle péjoratif. Il me semble assez bien correspondre à la nature homéostatique du cadre de référence où est enfermé le client. Grâce à notre intervention, le client peut justement sortir de ce système enfermant pour accéder à une liberté d'options et de choix.

C'est à nous de le faire et c'est l'une des valeurs ajoutées essentielles qui justifie notre utilité professionnelle (et notre rémunération).

Dans le traitement des méconnaissances comme dans le recadrage, il s'agit donc pour nous d'observer une « réalité des processus » qui nous permet d'émettre un diagnostic complémentaire du recours au sens commun.

## **Encore les deux niveaux de réalité**

Les « lunettes professionnelles » correspondent assez bien selon moi au second niveau de réalité dont parle Watzlawick. Rappelons que ce dernier distingue deux niveaux de réalité : la réalité de premier ordre que nous recevons de nos sens et la réalité de second ordre qui est la signification que nous attribuons à la réalité de premier ordre. Par analogie, nous pouvons distinguer deux niveaux de critères pour traiter une méconnaissance ou effectuer un recadrage :

- Le premier fait appel au « bon sens » du coach nourri- on peut l'espérer - d'une solide expérience de terrain aux quatre crans du « curseur » (psychologique, relationnel, managérial ou culturel/stratégique). Cette expérience et la sagesse qui va avec – on l'espère aussi - lui permettront d'émettre l'hypothèse que « le coaché n'y voit effectivement pas clair. »
- Le second fait appel à la science des processus.

## **7 - PERMISSION - PROTECTION - ECOLOGIE**

Nous voici parvenus à la fin de notre réflexion. Avant de passer au débat, je souhaite conclure avec une ultime étape qui nous est familière en coaching : le doublon « permission / protection ». Ceux qui pratiquent l'AT le connaissent bien mais je crois que les PNListes l'utilisent à leur façon lorsqu'ils vérifient « l'écologie »

### **Une permission**

La permission consiste à faire confiance à nos « bons sens » tout en doutant d'eux.

Je mets cette expression volontairement au pluriel car elle revêt une double signification :

- Les bons sens, ce sont nos sens physiologiques en séance, notre faculté d'observation d'éléments concrets et aussi d'éléments plus impalpables que nous ressentons en nous et qui sont autant de signaux internes potentiellement significatifs qu'il se passe quelque chose chez le client.
- Le bon sens, c'est une confiance en l'ordre naturel des choses qui dit que, probablement, il va se produire ceci ou cela.

### **Deux protections**

- La première protection, c'est de ne jamais oublier que nous portons des lunettes lorsque nous observons les lunettes du client. Nos lunettes, nous les avons fabriquées et ajustées dans notre lieu thérapeutique et, comme quelqu'un qui prend de l'âge et de la sagesse, nous avons toujours besoin d'en vérifier l'efficacité auprès de notre superviseur (qui a lui-même ses propres lunettes, of course !)
- La seconde, c'est d'être exigeants sur notre professionnalisme. Nous avons vu qu'il s'appuie souvent, pour établir un diagnostic, sur une « réalité de second ordre » qui est celle des processus. Il nous appartient de nous y former.

## Annexe 1 : tableau des méconnaissances

La grille des méconnaissances a été mise au point par Ken Mellor et Eric Sigmund en 1975. Elle comporte trois types (stimuli, problèmes et options) et quatre modes (existence, signification, possibilités de changement et capacités personnelles). Le croisement des types et des modes donne un tableau à douze cases.

MODE	TYPE		
Existence	des stimuli T1	des problèmes T2	des options T3
Signification	des stimuli T2	des problèmes T3	des options T4
Possibilités de changement	Variabilité des Stimuli T3	Solvabilité des problèmes T4	Viabilité des options T5
Capacités personnelles	à réagir autrement T4	à résoudre les problèmes T5	à agir sur les options T6

Ce tableau est complété par des « flèches » qui signifient qu'il y a un lien spécial entre deux ou plusieurs cases du tableau. Par exemple, la flèche « T2 » relie la « signification des stimuli » et « l'existence d'un problème ». Les flèches n'ont pas, à ma connaissance, de signification conceptuelle propre.

L'approche AT classique (manuel d'AT de Stewart et Joines) dit que « une méconnaissance dans n'importe quelle case du tableau entraîne d'autres dans les cases qui sont au dessous et à droite ». Si l'on essaie de traiter une méconnaissance sur une diagonale (flèche) plus basse que le niveau réel de méconnaissance, on fait soi-même une méconnaissance.

Ken Mellor et Eric Sigmund ont proposé début 2006 une nouvelle grille : « The Awareness-Discounting Matrix », semblable sur la forme à mais introduisant d'autres modes (voir *Transactional Analysis Journal*, January 2006, n°1). La trilogie « stimulus – Problème – Options » est remplacée par « Data – Options – Responsabilités. » Le « problème » disparaît.

« Prompt »	TYPE		
MODE	Data	Options	Responsibility
Existence	Existence of Data	Existence of Options	Existence of Responsibility
General Significance	Significance of Data	Significance of Options	Significance of Responsibility
Specific Relevance	Prompt-Specific Data	Viability of Options	Allocation of Responsibility
Personal Abilities	Ability to Use	Ability to Act on	Ability to Take Responsibility
			Agreed Task(S)

## Annexe 2

### 1 - Jeu de pouvoir : qui définit ce qu'est la réalité ?

(extrait de « De l'autre côté du miroir », de Lewis Carroll)

« Mais "gloire" ne signifie pas "bel argument sans réplique", objecta Alice.

— Lorsque moi j'emploie un mot, répliqua Humpty Dumpty d'un ton dédaigneux, il signifie exactement ce qu'il me plaît qu'il signifie... ni plus ni moins.

— La question, dit Alice, est de savoir si vous avez le pouvoir de faire que les mots signifient autre chose que ce qu'ils veulent dire.

— La question, riposta Humpty Dumpty, est de savoir qui sera le maître... un point, c'est tout. »

### 2 - Interview du sculpteur anglais Michael Craig (1996)

- Pour commencer, pourriez-vous décrire cette œuvre ?
- Oui, bien sûr. J'ai transformé ce verre d'eau en grand chêne sans modifier les caractéristiques du verre d'eau.
- Les caractéristiques ?
- Oui, la couleur, le toucher, le poids, la taille...
- Vous pensez que le verre d'eau est le symbole d'un chêne ?
- Non. Ce n'est pas un symbole. J'ai transformé la substance physique du verre d'eau en celle d'un chêne.
- Cela ressemble à un verre d'eau...
- Bien sûr. Je n'y pas changé son apparence. Mais ce n'est pas un verre d'eau. C'est un chêne.
- Pouvez-vous prouver ce que vous déclarez avoir fait ?
- Eh bien, oui et non. Je déclare avoir conservé la forme physique du verre d'eau, comme vous pouvez en effet le voir. Toutefois, comme on cherche normalement la preuve d'un changement physique d'une altération de la forme, cette preuve n'existe pas.
- N'avez-vous pas simplement appelé ce verre d'eau « chêne » ?
- Pas du tout. Ce n'est plus à verre d'eau. J'ai modifié sa véritable substance. Il n'est plus exact de l'appeler un verre d'eau. On pourrait l'appeler comme on veut, mais cela ne change rien au fait que c'est un chêne.
- Est-ce que cela ne revient pas simplement à changer les vêtements de l'empereur ?
- Non. Avec les nouveaux vêtements de l'empereur, les gens déclaraient voir quelque chose qui n'était pas là parce qu'ils pensaient qu'ils le devaient. Je serais très surpris si quelqu'un me disait qu'il voit un chêne ?
- Cela est-il difficile d'effectuer ce changement ?
- Non, pas du tout. Mais j'ai travaillé pendant des années avant de comprendre que je pouvais le faire.
- Quand, précisément, le verre d'eau est-il devenu un chêne ?
- Quand j'ai mis de l'eau dans le verre.
- Cela se produit signe chaque fois que vous remplissez un verre d'eau ?
- Non, bien sûr. Seulement quand j'ai l'intention de le transformer en chêne.
- L'intention provoque donc le changement
- Je dirais qu'elle précipite le changement
- Vous ne savez pas comment vous le faites ?
- Cela contredit ce que je pense savoir sur les liens de cause à effet.
- J'ai l'impression que vous affirmez avoir fait un miracle. N'est-ce pas le cas ?
- Je suis flatté que vous le pensiez.
- Mais n'êtes-vous pas la seule personne qui puisse faire quelque chose comme ça ?
- Comment voulez-vous que je le sache ?
- Pourriez-vous apprendre à d'autres à le faire ?
- Non. Ce n'est pas quelque chose que l'on puisse enseigner
- Pensez-vous que cette transformation d'un verre d'eau en chêne constitue une œuvre d'art ?
- Oui.
- Qu'est-ce qui précisément est une œuvre d'art Le verre d'eau ?
- Il n'y a plus de verre d'eau
- Le processus de la transformation ?
- Il n'y a pas de processus dans cette transformation.
- Alors le chêne ?
- Oui, le chêne.
- Mais le chêne n'existe que dans l'esprit !
- Non. Le vrai chêne est physiquement présent, mais sous forme d'un verre d'eau. Comme le verre d'eau était un verre d'eau particulier, le chêne est aussi particulier. Concevoir la catégorie « chêne » ou représenter un chêne particulier, ce n'est pas comprendre et faire expérience de ce qui apparaît être un verre d'eau, comme si c'était un chêne. Exactement comme c'est imperceptible, c'est aussi inconcevable.
- Ce chêne a-t-il existé quelque part avant de prendre la forme d'un verre d'eau ?
- Non. Ce chêne là n'existait pas auparavant. Je voudrais aussi insister sur le fait qu'il n'a et n'aura jamais d'autres formes que celle d'un verre d'eau.
- Combien de temps continuera-t-il à être un chêne ?
- Jusqu'à ce que je le transforme.

## Annexe 3 : Le chien dans la Taïga

Quand c'était? On ne sait pas  
C'est un chien  
Qui vit seul sans personne qui vit seul dans le froid  
Bon  
Non, pas bon  
Vivre seul n'est pas bon

Le chien cherche un ami  
Trouver un ami, c'est difficile  
Et trouver un véritable ami, c'est très difficile  
Le chien cherche. Un jour, il rencontre le lièvre, il dit :  
« Lièvre, j'ai une conversation à te faire. M'écouteras-tu? »  
Le lièvre dit : « oui »  
Le chien dit : « Je m'ennuie tout seul  
Si tu veux, on va vivre ensemble. Si tu veux, on va être amis, toi et moi »  
Le lièvre dit "d'accord" et les voilà qui marchent ensemble, qui mangent ensemble, qui dorment ensemble dans la maison du lièvre.  
Mais une nuit, ils entendent un bruit dans la taïga  
Est-ce le vent qui mugit ?  
Un cœur méchant qui cherche à mal faire ?  
On ne sait pas  
Ce qu'on sait c'est que le chien aboie. Le lièvre dit :  
« Tais toi. Si tu aboies, le loup va t'entendre, il va venir nous manger »  
**Le chien pense dans sa tête**: « le lièvre a peur. Avoir un ami qui a peur, ce n'est pas bon; si le lièvre a peur du loup, c'est que le loup est plus fort que le lièvre. »  
Et il s'en va.

Le chien cherche. Un jour, il rencontre le loup et dit :  
« Loup, j'ai une conversation à te faire. M'écouteras-tu? »  
Le loup dit: « oui »  
Le chien dit : « Je m'ennuie tout seul  
Si tu veux, on va vivre ensemble. Si tu veux, on va être amis, toi et moi »  
Le loup dit « d'accord » et les voilà qui marchent ensemble, qui mangent ensemble, qui dorment ensemble dans la maison du loup  
Mais une nuit, ils entendent un bruit dans la taïga  
Est-ce le vent qui mugit  
Un cœur méchant qui cherche à mal faire ?  
On ne sait pas  
Ce qu'on sait c'est que le chien aboie  
Le loup dit : « Tais toi ! Si tu aboies, l'ours va t'entendre, il va venir nous manger »  
Le chien **pense dans sa tête** : « le loup a peur  
Avoir un ami qui a peur, ce n'est pas bon; si le loup a peur de l'ours, c'est que l'ours est plus fort que le loup. »  
Et il s'en va.

Le chien cherche. Un jour, il rencontre l'ours, il dit »  
« J'ai une conversation à te faire. M'écouteras-tu? »  
Le lièvre dit: « oui »  
Le chien dit: « Je m'ennuie tout seul  
Si tu veux, on va vivre ensemble. Si tu veux, on va être amis, toi et moi »  
L'ours dit "d'accord" et les voilà qui marchent ensemble, qui mangent ensemble, qui dorment ensemble dans la maison de l'ours  
Mais une nuit, ils entendent un bruit dans la taïga  
Est-ce le vent qui mugit  
Un cœur méchant qui cherche à mal faire ?  
On ne sait pas  
Ce qu'on sait c'est que le chien aboie  
L'ours dit : « Tais toi. Si tu aboies, l'homme va t'entendre, il va venir nous tuer »  
Le chien **pense dans sa tête**: « l'ours a peur. Avoir un ami qui a peur, ce n'est pas bon; si l'ours a peur de l'homme, c'est que l'homme est plus fort que l'ours »  
Et il s'en va.

Le chien cherche. Un jour, il rencontre l'homme, il dit »  
« Homme, j'ai une conversation à te faire. M'écouteras-tu? »  
L'homme dit: « oui »  
Le chien dit: « Je m'ennuie tout seul. Si tu veux, on va vivre ensemble  
Si tu veux, on va être amis, toi et moi »  
L'homme dit « d'accord » et les voilà qui marchent ensemble, qui mangent ensemble, qui dorment ensemble dans la maison de l'homme  
Mais une nuit, ils entendent un bruit dans la taïga  
Est-ce la glace qui craque ?  
Un cœur méchant qui cherche à mal faire ?  
On ne sait pas  
Ce qu'on sait c'est que le chien aboie. L'homme dit : « Aboie, le chien, aboie plus fort. Si c'est un cœur méchant qui rôde, fais lui peur! Si c'est un homme perdu, guide-le, aboie le chien ! » »  
Le chien **pense dans sa tête** : « le lièvre a peur, le loup a peur, l'ours a peur. Mais l'homme n'a pas peur. Avoir un ami qui n'a pas peur, c'est bon; restons avec lui. »  
Depuis, le chien est resté avec l'homme.

## Annexe 4 : autres recadrages

Outre les deux principaux recadrage de contexte et de sens, la PNL a élaboré d'autres types de recadrage.

### 1 - Procédure du « recadrage en six points »

- 1) Identifier le schéma comportemental à changer. Pour que la procédure de recadrage fonctionne, il faut que le coaché parvienne à élaborer son problème de la façon suivante : « *je veux arrêter de faire ceci, mais je n'y arrive pas* » ou bien « *je veux faire ceci, mais quelque chose m'en empêche* »
- 2) S'adresser à la partie du coaché qui est responsable du schéma comportemental
- 3) Séparer le comportement proprement dit de l'intention positive : le comportement non voulu n'est qu'une façon de remplir une fonction positive
- 4) Accéder à la partie créative du coaché et générer de nouveaux comportements qui remplissent la fonction positive.
- 5) Demander au coaché s'il est prêt à prendre la responsabilité d'employer certaines nouvelles alternatives dans des contextes appropriés
- 6) Vérifier que les options n'entraînent pas de dommages au coaché ou à autrui. .

Lire l'ouvrage « *Le recadrage* », de Bandler et Grinder, qui comprend de nombreux exemples tirés de séminaires avec les auteurs.

### 2 - Opérations et procédures

Le recadrage en six points est une « procédure », ce qui le distingue des « opérations » de coaching. Précisons ces notions.

Une « **procédure** », c'est un enchaînement établi à l'avance et que l'on demande au coach de suivre pas à pas. Un bon exemple en est fourni en PNL par les « niveaux de Dilts » et en AT par la grille de résolution de problèmes » de Gysa Jaoui que l'on trouve à la fin de son livre « Transactions ». En coaching, on peut citer un mode d'analyse de la demande avec le modèle RPBD. Une « procédure » dure longtemps (quelques dizaines de minutes à quelques heures). Le coach guide le travail. En cuisine, on appellerait cela « suivre la recette ».

Une opération est un « geste technique » bref. En cuisine, ce serait par exemple « déglacer ». En PNL on trouverait l'utilisation du méta modèle, et en AT des opérations comme la confrontation, le croisement de transactions. En coaching, nous connaissons la méta communication, le « contre transfert social » etc.

Je n'attribue pas de valeur plus grande aux « opérations » par rapport aux « procédures ». Mon expérience me montre qu'il est possible de mener de très bons coachings sans jamais utiliser de procédures, mais que celles-ci sont parfois bien utiles. Elles peuvent en outre rassurer certains coachs débutants qui se font du souci sur la façon de mener de A à Z une séance de coaching et c'est très bien comme ça.

### 3 – Autres types de recadrage en PNL

**Recadrage de point de vue.** Il consiste à montrer au client qu'il y a d'autres que le sien. Cela consiste à dire : « *on peut voir les choses autrement* » ou bien « *Vous déduisez de ceci que... mais on peut aussi en conclure que...* »

**Recadrage d'intention.** Il applique le second principe de la PNL : Chaque comportement est utile quelque part. Ce type de recadrage est bien utile pour les personnalités qui se flagellent. Exemple : « *si vous avez injurié ce passant qui traversait la rue en courant sans regarder votre voiture, c'est que vous avez eu peur pour lui.*»

**Recadrage de conflit interne.** Lorsqu'une « partie » du client veut faire ceci et qu'une autre n'est pas d'accord, on peut aussi dire que les deux parties « coopèrent » pour assurer un équilibre à un niveau plus large.

## Annexe 5 : L'intention positive

Extrait du mémoire « PNL et coaching » de Philippe Lejeune (certifié Académie du Coaching)

Ce concept fondamental en PNL est fréquemment mal compris.

Il est souvent critiqué, même par des PNListes, du fait d'un rattachement supposé à un quelconque idéalisme religieux, romantique ou moral, alors qu'il émane en réalité de la théorie des systèmes. Le principe fondamental de l'intention positive repose sur le fait que les systèmes, et en particulier les systèmes organisés, sont orientés vers l'adaptation. Il s'agit d'une tendance naturelle à intervenir sur certains éléments du système pour le maintenir en équilibre. On peut donc dire que, selon ce présupposé, le but ultime de toute action, réponse ou comportement est –ou fut- l'adaptation dans le contexte où ces actions, ces réponses, ou ces comportements sont nés.

Il est vrai qu'on ne peut pas prouver objectivement qu'il y a une intention positive derrière un comportement particulier. C'est la raison pour laquelle on parle de présupposé. On ne peut pas non plus prouver que la carte n'est pas le territoire et qu'il n'y a pas de carte du monde meilleure que d'autre. Ce sont des éléments qui font partie de l'épistémologie de la PNL. Ce sont des croyances de base sur lesquelles repose l'ensemble du modèle de la PNL. Finalement accepter le principe de l'intention positive est un acte de foi qui est peut être, comme le suggèrent certains, le « noyau spirituel » de la PNL.

Si nous acceptons qu'il y ait des intentions positives derrière chaque comportement, alors nous les trouverons sans avoir besoin d'attendre la preuve de leur existence pour cela.

Mais il est important de considérer le principe de l'intention positive avec les autres enseignements de la PNL. Isolé des autres présuppositions et de la « technologie » de la PNL, le principe de l'intention positive relèverait d'un idéalisme naïf. Sans maîtrise des techniques de changement proposées par la PNL, des outils de pensée, des compétences en matière de communication, ou des compétences équivalentes issues d'autres pratiques que la PNL, le fait qu'une personne ait ou non une intention positive serait inintéressant puisque nous serions impuissants pour re-diriger son attention vers un nouveau comportement.

Et comme Einstein l'a déclaré : « On ne peut pas résoudre un problème avec le même type de pensée qui l'a créé ». Le principe de l'intention positive doit être couplé à une créativité puissante et efficace ainsi qu'à des compétences en matières de résolution de problèmes.

Bien maîtrisé, ce concept d'intention positive est un atout à la disposition du coach PNListe en particulier dans le traitement des problèmes liés à des comportements difficiles à accepter ou à des symptômes physiques (mais ceux si sont assez rarement abordés en coaching).

L'intention positive derrière un comportement agressif par exemple est souvent la protection. Derrière la crainte on trouvera fréquemment le besoin de sécurité. Et la colère peut être une façon d'exprimer le besoin de maintenir des frontières, de faire respecter son territoire.

Les symptômes physiques peuvent viser à satisfaire un objectif positif. La PNL les envisage comme une information à propos d'un dysfonctionnement ou le signal fréquent d'un déséquilibre.

Il ne faut pas oublier qu'un comportement ou un symptôme particulier peut servir plusieurs intentions positives. Mais surtout il faut apprendre à faire la distinction nette entre un comportement et l'individu, c'est-à-dire séparer l'intention positive, la fonction, la croyance qui produit le comportement du comportement lui-même.

Ainsi si l'on veut changer un comportement ou proposer des solutions de rechange, il faudra que les nouveaux choix satisfassent la fonction positive à l'origine du comportement précédent. A défaut, les comportements désirés ou nouveaux risquent de produire des résultats qui deviendront problématiques ou pathologiques.

Si on prend l'exemple de l'agressivité, problématique que l'on rencontre souvent en coaching, aussi bien dans les coachings centrés sur la personne, que dans ceux centrés sur la relation, ou ceux concernant le management, ainsi que dans les coachings d'équipe : une personne qui cesse d'être agressive mais n'a aucune autre voie pour se protéger, ne fait que remplacer un ensemble de problèmes par un autre.

Il faut ici appliquer un autre principe de la PNL, celui de « s'accorder et guider » et d'abord s'accorder sur l'intention positive sous jacente avant de guider la personne concernée c'est-à-dire l'aider à :

- élargir sa carte du monde,
- ajouter de nouveaux choix à, son modèle du monde pour pouvoir trouver des choix plus appropriés. Ces choix doivent lui offrir de nouveaux moyens de satisfaire l'intention ou le but positif.

C'est ce que permettent les techniques de recadrage (recadrage en six points) de la PNL, en faisant appel à la partie créative de la personne. On retrouve ici un autre apport du recadrage.

# Société Française de Coaching

*Compte rendu de conférence*

Notons qu'en PNL on considère que ce n'est qu'à partir de trois possibilités que la personne pourra vraiment choisir légitimement (deux options c'est un dilemme).

Et soulignons aussi que le symptôme n'est complètement recadré que lorsque la partie qui produit la réponse problématique est identifiée, son intention positive comprise et reconnue et quand d'autres choix pertinents ont été acceptés, et internalisés par cette partie.

Le coach doit être conscient du fait qu'une personne ne peut avoir d'intention positive qu'à l'égard de la partie du monde dont elle a conscience ou à laquelle elle s'identifie. Il est alors de la responsabilité professionnelle du coach, notamment dans les interventions en Entreprise, d'intégrer l'ensemble du système dans la recherche de solutions écologiques.

Et lorsque l'intention positive ou la « structure profonde » est trop éloignée du comportement - cela arrive plutôt rarement au cours de coaching en entreprise -, et que malgré son rodage le coach peine à la détecter avec son client, il pourra toujours avec flexibilité (une des valeurs fortes de la PNL) chercher dans l'ensemble de ses compétences professionnelles une autre approche pertinente.

## Bibliographie

**Changement, paradoxe et psychothérapie**, Paul Watzlawick

**Retour aux sources**, de Carlo Moïso, éditions AT.

**Derrière la magie**, de Alain Cayrol et Josiane de St Paul (InterEditions)

**L'école de Palo Alto**, de Edmond Marc et Dominique Picard (Retz)

**Manuel d'Analyse Transactionnelle** ; Stewart et Joines (InterEditions)

**La réalité de la réalité** ; Watzlawick .....

**Terrible réalité** ; Mona Chollet (Folio)

**Le langage du changement** ; Watzlawick

**Stratégie de la thérapie brève** ; Paul Watzlawick et Giorgio Nardone, Seuil

**Le recadrage** ; Richard Bandler et John Grinder, (InterEditions)

**Des outils pour l'avenir** ; Robert Dilts Desclée de Brouwer

**Un siècle de sculpture anglaise** ; galerie du jeu de paume, diffusion le seul 1996

**Les origines du Christianisme** ; Arte Vidéo

**Galilée ou l'amour de Dieu**, émission télévisée (France 3)

Mes notes de cours en systémique, sémantique générale.

**Documentation pédagogique de l'Académie du Coaching**