



Jeudi 30 mars 2006

Les interventions centrées sur les solutions en coaching

Soirée animée par Philippe Bigot

Reine-Marie Halbout : Je vais présenter notre intervenant de ce soir, Philippe Bigot, coach et consultant RH, membre titulaire de la SF Coach, élu au comité d'agrément et de déontologie, dont il est vice président, il est également responsable de la délégation région PACA.

Son exposé portera sur les interventions centrées sur les solutions en coaching, sur lesquelles je vais donner quelques éléments d'introduction : l'activité de coaching interroge des thèmes essentiels, notamment ceux de la réalité et de sa représentation, ainsi que celui du langage. Cela suppose pour le coach une épistémologie à laquelle ces pratiques vont se référer. Les interventions centrées sur les solutions en coaching reposent sur quelques changements de paradigmes par rapport à d'autres pratiques et proposent notamment la coopération comme l'un des moteurs du coaching. Dans cette perspective, coach et coaché se mobilisent pour construire des solutions. Les particularités tant conceptuelles que pratiques de cette approche vont maintenant nous être présentées. **Philippe**, je te laisse la parole.

Merci Reine-Marie, bonsoir. Je vous propose de développer un propos pendant une heure et quart, une heure et demie, puis nous aurons un temps d'échange sur mon intervention, sur ce qui vous aura intéressé, interpellé.

Lorsque Jean-Yves Arrivé m'a demandé d'intervenir sur ce thème, les choses ont commencé à se gâter ! Comment rendre compte de cette pratique un peu spécifique, et comment rendre compte des théories et des concepts auxquels elle se raccroche ? J'ai choisi un angle d'attaque pour vous présenter non pas le tout mais des éléments clés pour essayer de comprendre cette approche.

Mais avant cela, en guise de bienvenue, je vous propose une phrase de Nietzsche qui apportera un éclairage sur mon propos de ce soir : « Une erreur très répandue : avoir le courage de ses opinions ; il s'agirait plutôt d'avoir le courage d'attaquer ses propres convictions ».

Alors, comme préalable, mon propos n'est en effet pas de vous tenir un discours de la vérité, mais de vous proposer des repères et des idées sur l'approche centrée sur les solutions, de manière à vous permettre d'en mesurer les incidences sur la pratique du coach.

Ce que je trouve intéressant dans ce courant, c'est qu'il s'agit d'un courant de pensée qui ne cherche pas à préempter les autres, mais qui se met dans une position dialectique qui permet d'interroger les autres champs et les autres pratiques que nous connaissons par ailleurs.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Le thème de cette conférence pourrait laisser entendre qu'il y aurait des pratiques qui ne seraient pas orientées solutions, voire que si l'on admet le coaching comme nécessairement « orienté solutions » il y aurait alors dans l'expression coaching orienté solution une forme de pléonasme... C'est ce fil conducteur que je vais essayer de suivre avec vous, peut-être pas tant pour apporter une réponse formelle à ces interrogations que pour guider le fil de la discussion.

Quelques points de repères sur l'approche orientée solutions.

Elle est née au milieu des années 80, son père fondateur est Steve de Shazer et quelques autres qui l'ont rejoint. C'est un courant de pensée qui fait école : on commence aujourd'hui à parler de l'école de Milwaukee. Nous sommes dans le champ des thérapies brèves centrées sur les solutions (TBCS). Elles viennent en droite ligne du modèle de Palo Alto, avec sinon des ruptures, du moins des différences, et pour reprendre l'expression de Bateson, des différences qui vont faire la différence.

Dernier point de repère, on est bien dans le champ de l'approche systémique, mais affranchie du modèle cybernétique, on sort de cette métaphore et on va se situer ailleurs, dans le champ de ce que l'on appelle la systémique de second ordre. Cette dernière s'inscrit dans un autre courant de pensée qui est celui du postmodernisme, dont je parlerai en filigrane tout à l'heure.

Bien entendu, les TBCS appartiennent au champ des thérapies, on n'est ainsi pas dans le coaching et il faut les réadapter, les réorienter dans une pratique européenne et française par rapport au coaching. Cela demande un certain nombre de réaménagements que nous allons évoquer par la suite.

Voici les thèmes que je me propose d'aborder avec vous :

- La construction sociale des réalités, clé de voûte du système.
- Le langage.
- La résolution de problèmes.
- Résistance et coopération.

Enfin, la notion de solution qui n'est peut-être pas ce à quoi on s'attend forcément.

La construction sociale des réalités

Alors, première idée, c'est la construction sociale de la réalité ou des réalités. Au fond, la question, c'est comment le monde vient à l'esprit. On est mal parti si on essaie de résoudre la question ce soir pendant ces deux heures !

Il me semble que la nature du coaching va impliquer ou implique quelque chose de cette question.

C'est à dire, au fond, quand on est en position d'accompagnement, d'écoute, où l'on va questionner, accompagner, eh bien, la question de la réalité, du vrai se pose.

De quoi me parle-t-il ? Où se situe-t-il ? Inévitablement, cette question là, on s'y confronte. Mon propos c'est de montrer que c'est de cela qu'il s'agit fondamentalement. Cela suppose pour le coach d'avoir une certaine conception des choses qui va lui permettre d'interagir par rapport à cette question. Il existe de fait diverses façons de construire des éléments de réponse par rapport à cette question.

L'idée partagée, c'est, probablement :

- le savoir
- la connaissance
- la relation sujet-objet
- les processus sociaux

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Le savoir : c'est une construction de l'esprit. Je me situe dans le champ du constructivisme : chacun construit sa réalité, son savoir. De la même façon, la connaissance n'est pas le reflet fidèle d'un monde qui serait indépendant de nous, on est dans une relation de construction vis-à-vis de ce monde.

Enfin, dernière idée qui fonde les modèles des sciences sociales, c'est le rejet du dualisme entre objet et sujet. Il n'existe en fait pas de dissociation nette entre le sujet et l'objet de son observation. Ainsi, la plupart des coachs que nous sommes, travaillons avec des modèles qui s'inspirent en droite ligne du modèle constructiviste.

Je vais faire un saut de plus en direction du constructionnisme et même du constructionnisme social : on va partir de l'idée que le monde est créé par le langage et la relation. On remet en question l'idée qu'il y aurait une ontologie pour le sujet à partir de laquelle il construirait le monde pour lui même et en lui même.

Le monde est rendu possible par l'ensemble des échanges, relations que j'ai avec les autres. Je me construis et me co-construis dans cet intervalle-là, cet enchaînement-là.

Cela implique la prévalence à la fois du langage et de la relation. Je mets une accentuation forte, essentielle, peut-être radicale, dans la relation à l'autre. « Je » et « tu » se font consister l'un l'autre.

Donc la construction du monde se situe à l'intérieur des relations.

C'est intéressant comme perspective de pensée puisque le coaching, c'est une histoire de relation.

La construction du monde, de sa représentation ne font pas parties intégrantes de l'esprit individuel. Je pars de l'idée que mon coaché ne vient pas à la séance avec un ensemble de représentations préexistantes qu'il viendrait décrire dans la séance.

Dans la séance, on va co-construire ce qui va se passer. Il n'y a pas quelque chose qui est de l'ordre du préexistant.

Dernier et quatrième élément relatif à la notion de réalité : cette co-construction est assujettie à la culture, à la tradition, au langage. Il n'y a pas de pensée ou de sens de soi qui ne dépende pas de processus sociaux. Mon identité est façonnée par l'ensemble des propos tenus sur et à propos de moi. C'est l'idée d'une dynamique relationnelle dans laquelle l'identité peut se façonner. Et qui d'une certaine façon peut se rejouer à tout moment

Il est intéressant de voir comment chacun assure sa permanence par rapport à ça, mais là j'anticipe un peu. Pour citer Mead, l'idée est inséparable du processus social, donc penser, connaître, se comprendre soi même exprime l'idée d'une interdépendance humaine.

Sur le langage

Nous abordons maintenant la seconde clé, celle du langage. J'ai pris le parti d'aller chercher quelques idées chez les auteurs :

- « Le langage n'est pas un reflet de la vie c'est l'acte qui crée la vie ».

Cela soutient bien l'idée que le monde est éminemment créé par le langage et par les jeux de langage. On n'est pas dans une logique où le discours serait l'expression d'une représentation mentale de la réalité. En premier lieu, c'est le langage qui permet la construction de la réalité.

Deuxième idée, pour réaffirmer la spécificité de l'humain, avec Ricoeur :

- « La question du langage est au cœur de l'humain ».

Dolto disait « tout est langage ». Comment on travaille avec ça dans le coaching ? C'est cela, les incidences, j'y reviendrai ensuite.

- « Le sens des mots ne dépend pas des caractéristiques du monde, il dépend de son usage »

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

C'est extrêmement ennuyeux ! Cela signifie qu'en tant que coach, je ne vais pas m'attacher à une description des faits...

Ce fameux langage factuel. Un mot qui collerait aux choses évoquées cela ne tient pas beaucoup.

L'emploi des mots dépend beaucoup plus du contexte, de la nature de la relation, de ce qui va s'échanger dans la relation. Cela nous amène à interroger le cadre et la spécificité de la relation entre le coach et le coaché.

Dans la même veine et en allant chercher chez Lacan :

- « On peut faire dire n'importe quoi aux mots pourvu que l'on parle suffisamment longtemps ».

Cela revient à dire qu'il n'y a pas vraiment de relation autre que construite, entre le mot et la chose.

L'important, ce n'est pas d'aller chercher des effets de vérité mais de s'intéresser à la nature du discours. Comment cet individu par le langage est en train de créer sa réalité avec moi ici et maintenant.

Enfin, dernière citation, de Derrida :

- « Démontrer que l'objectivité n'est pas un état d'esprit mais qu'elle est rhétorique, elle appartient au champ de la conviction et pas de la vérité. »

Chez Derrida, il y a l'idée qu'il y aurait une espèce de jeu de dupes à se laisser croire que par le langage on pourrait créer une objectivité ou une objectivation possible de ce que voit ou de ce que rapporte, ici le coaché, dans une séance. Alors on peut faire semblant d'y croire mais ça tient dans le temps d'y croire...

Je vais faire un aparté, il y avait quelque chose de prémonitoire dans les propos de Derrida, aujourd'hui où dans le champ des psychothérapies, dans l'actualité, il existe l'offensive d'approches qui prônent l'objectivité, la mesure du résultat. Cette recherche d'objectivité dans l'accompagnement et dans le champ thérapeutique n'est pas sans poser question. En effet, on peut se demander ce qu'est l'objectivité d'un résultat de coaching. Bien entendu, je ne suis pas en train de dire pas qu'il n'y a pas de résultat !

En résumé, ce que va interroger le coaching orienté solution®, à travers les concepts du constructionnisme social, ce sont les concepts d'objectivité et de vérité comme de réalité. C'est cela qui est mis en question.

Cela génère une culture du doute qui n'est pas vraiment confortable. Il s'agit d'un doute raisonnable !, mais d'un doute.

D'ailleurs, cela peut-être une des stratégies d'intervention, une première étape, de faire passer le coaché de la certitude au doute...

Perspectives et pratiques

Justement, par rapport à cette question du langage et du constructionnisme qu'est-ce que ça peut avoir comme incidence dans la pratique du coach, c'est aussi ça qui nous intéresse ce soir.

Première incidence, est de se mettre à l'écoute du processus narratif : comment construit-il son discours ? Comment le narre-t-il ?

Et là on peut être attentif à quatre éléments. Quels sont ces éléments, ces caractéristiques ?

Première caractéristique : tout discours a un objectif de valeur. En d'autres termes, le coaché poursuit un objectif, il va chercher à dire et à démontrer quelque chose. Donc il a une cible. Elle est fluctuante, mais il a une cible

Deuxième caractéristique : il va choisir les éléments dans son discours qui vont lui permettre d'atteindre son objectif de valeur. Et on est bien là dans le champ de la construction.

Troisième caractéristique, il va ordonner les éléments de son discours d'une certaine façon, de façon logique, structurée, pour atteindre son objectif de valeur. Il ne s'agit pas d'éléments pris d'une façon aléatoire, ils sont choisis.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Quatrième caractéristique, le coaché va établir des liens de causalité, des causes effets, entre les éléments de son discours, là encore pour atteindre son objectif de valeur.

Ces quatre éléments vont permettre d'identifier la structure de sa narration. Et c'est sur ces quatre niveaux de discours que le coach peut intervenir pour déconstruire ce que le coaché est en train d'élaborer. Déconstruire pour reconstruire.

Cette grille de lecture, celle du processus narratif est intéressante. Le coach n'est pas absent de cette histoire-là. Il est là, présent. Il pose des questions et la nature de ces questions va permettre de renforcer la construction que fait le coaché ou de la réorienter.

La notion d'objectif de valeur est vraiment prépondérante. Qu'est-ce que le coaché est en train de poursuivre ? Le coach va s'attacher à voir d'une séance à l'autre la permanence de ce qu'il veut démontrer.

Il y a un autre espace à travailler avec lui c'est, pour qui tient-il ce discours ? Je rappelle que les discours se co-crésent dans les relations. Derrière ça, quel est le rôle qu'il est en train de tenir, rôle qui s'élabore au quotidien en permanence avec les autres. Pour qui tient-il ce discours et dans quel but ? L'idée, c'est d'aborder l'individu comme relié en permanence aux autres. C'est là où l'on est systémicien, c'est d'en avoir une vision en permanence, du coaché dans ses relations avec les autres. Il n'est pas seul. Du coup, il n'existe pas de neutralité pour le coach. Il est nécessairement impliqué dans ce qui s'élabore dans la séance. Il en fait partie. Le simple fait de poser une question, c'est déjà prendre une position, d'une certaine façon, c'est déjà interférer sur le mode de construction de l'autre. Il n'y a pas de neutralité possible pour le coach.

Si l'on regarde la définition de la neutralité dans le dictionnaire, cela signifie « qui ne produit pas d'effet ». Pour le coach, il n'y a pas de non neutralité. Au contraire, assumons cette position de non neutralité, c'est presque banal de parler de ça, de la position de non savoir du coach. On dit « Le coach n'est pas là pour conseiller, il est là pour faire émerger les solutions, etc. ». Il y a la position théorique et après, dans la pratique, chacun se débrouille avec ça...

Dans l'approche de la construction sociale, fondamentalement, la position de non savoir est caractéristique. Elle est la condition à partir de laquelle on va pouvoir construire avec l'autre de nouvelles formes de langage. C'est une condition absolument essentielle.

La question du sens est centrale dans cette démarche. Sauf que là, on ne place pas le sens « chez la personne ». C'est la relation qui est porteuse du sens. Cette création de sens se fait aussi au quotidien dans le champ professionnel. Nous ne sommes pas ici dans une logique de production de sens chez l'individu, cette production est relationnelle. Et bien entendu ça passe par le langage.

Ce qui est important dans cette démarche de travail, c'est d'amener l'individu à sortir d'une permanence interprétative qu'il a pu installer avec les autres. En tant que coach, de l'amener à créer des liens porteurs, l'amener à créer des causes effets, des éléments de ponts de liens, porteurs de nouvelles possibilités. Il ne s'agit pas seulement ici de changer de regard sur les choses, mais de les construire autrement, de l'amener à recomposer le puzzle pour trouver d'autres formes d'images qui vont permettre la mise en œuvre de comportements autres.

Résoudre les problèmes ?

Une autre spécificité de l'intervention orientée solution en coaching, c'est qu'elle n'a rien à voir avec un modèle de résolution de problèmes. Cela représente une différence importante avec de nombreuses approches.

Qu'entend on par résolution de problèmes ? J'ai trouvé un texte qui est très court et qui dit très bien les choses.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Cette démarche vient à l'origine des mathématiques : ce n'est pas neutre. C'est un mathématicien, **Georges Polya**, qui a travaillé sur cette démarche avec l'idée de découvrir une théorie de la solution. Nous allons aborder comment il décrit cette démarche.

La première étape consiste en une « description de l'état initial qui est déjà le moment où la démarche commence. » L'objectif est ici de faire un état des lieux, de cerner l'objectivité d'une situation, de construire et de définir le problème.

La seconde étape consiste en « une description de l'état, du but à atteindre ». Il est question ici de l'ensemble des démarches que l'on va avoir à mener pour atteindre l'état but. On va identifier les contraintes. On va recenser les facteurs facilitants, les facteurs qui font obstacle et on va chercher le cheminement le plus direct pour atteindre l'objectif.

Cela n'est jamais neutre quand on prend des concepts élaborés dans un certain domaine et qu'on les transporte dans un autre champ. Cela n'est pas sans poser de question et sans poser de problème parfois.

De Shazer travaillait avec ce modèle-là, jusqu'à ce qu'il en prenne le contre-pied, et décide de sortir de cette logique, d'un accompagnement qui consisterait à poser les choses en termes de problème. C'est une forme de rupture dans la démarche.

Car raisonner sur le mode de résolution de problème pose immédiatement la question du diagnostic, de la vision du problème, et ensuite la résolution va découler en ligne directe du diagnostic. Résoudre le problème c'est apporter une réponse au diagnostic, dans cette démarche.

Dans notre approche, nous considérons qu'il y a d'autres façons d'aborder la question, et cela ne consiste pas à dire qu'il faut faire l'économie du problème. Entendons nous bien : il ne s'agit pas d'avoir une attitude de déni par rapport à la notion de problème. Le problème est avant toute chose un problème structuré et inscrit dans le langage, mais pour autant il a ses effets bien réels : tel manager sera en conflit régulièrement avec telle personne de son équipe, en difficulté avec sa ligne hiérarchique, son N+ 1...

Résolution de problème : perspectives

Première idée pour l'intervenant de la démarche orientée solution, c'est d'aborder le problème en le séparant de la personne. Pour le dire autrement, la personne n'est pas le problème. Je ne pars pas avec l'idée que la personne serait en elle-même porteuse du problème. L'idée c'est : le coaché a une relation avec le problème. Il n'est pas porteur du problème comme s'il y avait quelque chose en lui comme de la mauvaise herbe...

La seconde idée qui crée la différence, c'est qu'il n'y a pas d'au-delà du problème qui consisterait à creuser le problème. Cela, c'est une vision topologique de l'affaire. Il n'y a pas de problème derrière le problème.

En réalité, le langage a de la surface, pas de la profondeur. Cela n'implique pas que c'est quelque chose de l'ordre de l'implicite, cela implique que c'est quelque chose qui se déplace en surface, et qui ne cesse de se créer. Plus on en parle et plus on le crée.

Le postulat d'intervention, c'est que le coaché a une relation avec son problème. Ce qui est intéressant c'est que d'une certaine façon, on enlève du poids. On ne peut pas avoir de problème tout seul, on l'a avec les autres, on est interdépendant. Les autres aussi participent de la création de ce problème.

Donc qu'il en soit le témoin, qu'il vienne le travailler, c'est une chose. Il n'en est pas le porteur au sens où il en porterait l'entière responsabilité. L'idée, c'est justement d'enlever cette pression. Cela va être intéressant car on va pouvoir travailler sur les interactions qui existent entre lui et le problème. On ne rentre pas dans le problème. Ici, on ne travaille pas sur le contenu du problème. On va s'intéresser à la dimension du processus langagier : comment il le construit, le problème. Cela renvoie aux quatre éléments dont je parlais tout à l'heure.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Notre tactique va aussi consister à rendre le problème indécidable. Vous avez vu des coachés qui ont plein d'idées sur le problème. Ils ont des idées sur et d'où ça vient, pourquoi ça vient. Ils construisent une théorie qui ne leur permet aucun changement mais leur offre une satisfaction intellectuelle. C'est bien ennuyeux quand il y a des théories bien installées car c'est cela qu'il va falloir faire bouger ! Rendre indécidable, ça va être d'interférer dans le discours et d'amener le coaché à construire d'autres théories en quelque sorte.

Ici, la clé est dans le multiple, dans la multiplicité des théories. L'objectif c'est moins de s'attaquer au problème pour le résoudre que pour l'isoler, lui donner moins de place, le dissoudre d'une certaine façon. Cette démarche ne vise pas à éradiquer le problème à tout coût mais de le rendre indécidable, c'est-à-dire à générer le doute. Cela peut être cette théorie là pour expliquer le problème mais ça peut en être une autre. Gagner le doute, c'est déjà relancer quelque chose dans le discours qui va permettre d'autres discours possibles et d'autres discours possibles est une clé pour construire d'autres réalités du problème.

Une autre tactique d'intervention, outre de le rendre indécidable, c'est de chercher à redéfinir le problème. Ça peut être intéressant pour faire bouger la représentation langagière, pour agrandir le cadre, d'élargir les perspectives. Cela peut être de s'intéresser à la culture à laquelle il appartient.

En effet, on ne peut pas ne pas être influencé par l'ensemble des messages qui circulent dans la société. Le discours ambiant nous façonne, on peut élargir, changer de cadre et c'est souvent une piste intéressante pour obtenir de nouvelles descriptions langagières.

L'élément clé, c'est le questionnement du coach, un questionnement qui est plutôt réflexif, qui va interroger le fondement des choses et à demander au coaché ce qui l'amène à penser ça, et en permanence de remettre en question le discours qui est élaboré. C'est une démarche maïeuticienne. On va plutôt privilégier le dialogue à l'intervention pour s'installer dans un dialogue porteur pour l'autre. C'est dans cet échange, ce dialogue qui va se construire avec le coach que le coaching va se jouer. Si on réalise un travail de questionnement avec une technique spécifique, on va obtenir de nouvelles formes de descriptions langagières qui vont aboutir à d'autres formes de relations dans l'entreprise.

Ce sur quoi on va insister dans la démarche orientée solutions, et c'est un outil employé par de Shazer, c'est le travail sur la notion d'exception. C'est-à-dire, en travaillant et en étant à l'écoute, on va s'intéresser dans la catégorie problème à aller chercher tous les moments qui justement font exception au problème. On va aller explorer ensemble toutes les situations possibles, vécues où le problème où était un peu différent de ce qu'il évoque maintenant. On va s'intéresser à ces moments où il s'y est pris mieux que d'habitude, et on va appeler ça un moment d'exception. Le présumé est le suivant : il y a des ressources ignorées par la personne, de l'ordre de l'exception. Et on s'aperçoit de quoi ? Que toute situation vécue est de l'ordre de l'exception, de l'impermanence. C'est bien le langage qui nous permet de faire de la permanence. Les situations sont nécessairement différentes. En questionnant ces moments d'exception, implicitement, on remet en question cette fiction de la permanence.

La notion de travail sur les exceptions passe par un questionnement de ces moments où il a fait différemment, où les autres ne se sont pas comportés comme d'habitude, et sur ce qu'il a fait de différent à ce moment-là, qui peut s'appeler une ressource. Tout cela se co-élabore dans la séance.

Le travail peut consister aussi à l'amener à produire de nouvelles causes effets. Nous aussi, en tant que coach, on peut se prendre les pieds dans le tapis, on peut attribuer des significations qui peuvent in fine être le problème lui-même. On va donc l'amener à élargir la palette des causes effets et des significations possibles, non pour trouver la bonne signification, il n'y a pas de bonne signification, il y a des significations plus aidantes que d'autres. C'est par l'élargissement de ces significations qu'il va pouvoir relancer de nouvelles actions, de nouveaux comportements avec les autres.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Il est beaucoup plus confortable pour le coach de travailler à créer de nouvelles causes effets que de chercher à détruire ou dissoudre les causes effets.

Enfin, comprendre n'est pas donner du sens. Ne perdons pas trop de temps avec notre coaché à essayer de comprendre. La logique de la compréhension n'est pas la logique de l'émergence de signification. C'est plutôt dans le sens que ça se passe que dans une recherche de compréhension qui amène à quelque chose de la réalité, de l'objectivité, autant dire une voie illusoire.

Résistance ou coopération

Cette idée est une autre clé de la démarche coaching orienté solution®. La première idée, c'est de dire que la résistance au changement, c'est un concept : elle ne se manifeste absolument pas par des faits. C'est nous qui interprétons un ensemble de signes comme de la résistance. C'est une interprétation, ce n'est pas un fait, c'est une lecture possible, qui a ses avantages pour le coach, il faut le reconnaître !

Alors de Shazer propose un renversement de concept : on peut mettre coopération à la place de résistance. Pour autant que l'individu à une demande de changement, nous n'avons pas de raison de douter de ce changement qu'il veut obtenir. Et tout ce que je vais pouvoir observer comme signes de résistance devient des signes de coopération : il me montre autant de signes quant à sa façon bien particulière à lui de coopérer. Donc « tout est coopération ». Dire cela ouvre une perspective dans la relation. Car avec la notion de résistance, on n'est pas très loin du rapport de force, dans une logique de rapport de force énergétique. Or l'énergie de l'autre est l'énergie de son changement. Si l'on propose une tâche et qu'il revient en disant « J'ai fait le maximum mais je n'ai pas fait la tâche », c'est un signe de coopération.

Evidemment ça fait bizarre de le dire comme ça. Qu'est-ce que ça veut dire ? Je vais aller voir ce qu'il a fait à la place. Je vais m'intéresser à comment ce qu'il n'a pas fait l'aide dans son changement. Quoi qu'il amène, ce qu'il amène va dans le sens du changement. C'est une idée de base, elle est tout aussi indémontrable que la résistance... Mais elle induit une dynamique porteuse : c'est le respect systématique de ce qui est amené. L'idée derrière ça, c'est d'utiliser l'énergie de l'individu comme dans les arts martiaux, l'aïkido, plutôt que d'y aller en force.

Solutions

La notion de solution, ça fait référence à un imaginaire commun. Souvent l'idée qui est associée, c'est que la solution, c'est la réponse au problème. Or l'idée développée par de Shazer, c'est qu'il n'y a pas forcément de lien logique entre solution et problème. Au fond les liens sont ceux que l'on va créer entre les deux espaces. Les liens n'existent pas en tant que tels.

En fait, on constate que dans la résolution de problème n'est jamais très loin de penser la solution comme réponse au problème. C'est typiquement une pensée moderniste. On a fréquenté les écoles de la République, on est influencé par cette démarche. L'idée ici, c'est de renverser la proposition. La solution qui se déduit du problème, c'est un problème. La solution se référence à l'espace solution lui même.

Le coach doit avoir un regard dans la direction du futur et vers la solution. Une écoute du problème quand il se manifeste mais un regard tourné résolument vers l'espace solution. Son objectif, c'est d'amener le coaché à construire dans cet espace solution. Parce que construire dans l'espace problème, ils le font déjà très bien tout seuls !

Puisque le problème est inscrit dans le langage, les solutions aussi sont langagières. La solution n'est pas du côté d'un objet matériel, comme une clé qui ouvrirait la serrure. La solution réside dans l'ouverture nécessaire que pose la construction mentale. Le changement, c'est une co-construction, qui ne se joue pas tant avec le coach mais qui se joue au quotidien dans l'entreprise.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Car c'est là qu'il vit, tandis que la séance, c'est un temps hors du temps. Il changera, il changera avec les autres, d'une certaine façon. Il co-construit son problème comme il co-construit son changement. C'est dans le champ de la relation que ça se passe.

La notion de solution est aussi imprévisible. En tout état de cause, le coaché ne va pas fabriquer des solutions comme les pièces d'une machine outil. Les solutions, c'est ce qu'il va mettre en place spontanément quand il va être confronté dans les relations avec les autres à des changements, des différences, car au fond c'est bien cela qu'on cherche, c'est introduire du changement. L'autre va inter réagir avec lui et il va devoir trouver in situ de nouvelles solutions, et là, il va développer de nouvelles ressources ou utiliser autrement ses ressources, et ça c'est de la solution imprévisible, utiliser de nouvelles ressources. Ce qui est très intéressant d'une séance à l'autre, c'est de reprendre les situations qui ont été différentes, de voir comment il en parle.

Cette notion de solution est interdépendante de la notion de créativité. Le changement chez l'individu implique sa créativité. Etre coincé dans son changement, c'est être en panne de créativité. Cette créativité passe aussi par le langage, dans la souplesse, la flexibilité qu'il peut avoir dans les descriptions langagières qu'il emploie pour parler des situations qu'il vit.

Parfois, on retrouve ça chez certains coachés, c'est assez typique, qui ont presque une narration mécanique, on sent qu'il y a quelque chose de figé dans la façon dont ils parlent des situations, qu'ils rapportent dans les mêmes termes d'une séance à l'autre, parfois au même moment dans la séance. Là on voit bien qu'il y a quelque chose qu'il faut faire bouger et qui passe par le langage. Donc relancer et faire bouger sa créativité c'est une clé intéressante aussi. Il n'est pas le problème...

(Fin de l'exposé)

- **Reine-Marie Halbout** : « Après cette intervention dense, très riche, qui a certainement ouvert un espace de doute, nous allons vous proposer de poser des questions à Philippe Bigot. »

- **(un participant)** « Je voudrais t'interroger sur la notion d'exception. J'ai l'exemple d'un coaché qui dit « J'ai toujours le trac quand je prends la parole en public ». Comment travailles-tu cela ? »

- **Philippe Bigot** : « L'idée, c'est que les émotions sont encodées dans les relations et dans les codes langagiers qui vont marquer ces relations. L'idée c'est que l'émotion est associée au langage et à la relation. Donc, il a toujours le trac. Ça va être intéressant de l'interpeller sur ces situations de trac et de lui proposer de parler d'une situation où il a eu un peu moins le trac que d'habitude. On va explorer la façon dont il en parle. C'est une situation d'exception. Ce sont ces différences-là qui vont nous intéresser. Parce que ces différences-là ont eu un impact sur son niveau d'émotion. Parfois ce sont de petits éléments, et sur quoi va-t-il mettre le projecteur, que va-t-il choisir de relater de cette situation... ».

Pourriez-vous nous donner un exemple d'intervention orientée solution ?

Philippe Bigot : Je vais prendre l'exemple d'un directeur de PME. Ce qui est évoqué par ce monsieur, son problème, son incapacité à se résoudre à accepter la démission ambiante. Il a du mal à accepter que les gens travaillent moins bien qu'avant. Cela provoque des colères, le problème étant présenté comme un problème d'expression de son autorité. Il est déjà dans le constructionnisme social sans le savoir. Je m'explique, c'est quelqu'un qui est vraiment en capacité de chercher dans des contextes différents son objectif de valeur. C'est : « ça manque d'ordre dans le monde, dans la société. » C'est son objectif de valeur, il cherche à démontrer que depuis 68 c'est le bordel. Ici, travailler ce problème c'est se demander pour qui tient il ce discours. Travailler sur son identité de rôle ça a été une première piste. Travailler sur le doute, ça a été un deuxième moment clé, au bout de

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

quelques séances, commencer à générer du doute là où il avait des certitudes vraiment fortes vis à vis de ses collaborateurs qu'il considérait comme des gens qu'il fallait porter, pas autonomes.... Ca a été pour lui la possibilité d'entrevoir d'autres perspectives. Ca a été d'aller l'inviter à aller échanger davantage avec les autres. Ce qui s'est produit pour lui, c'est qu'il a remis du sens dans les relations avec son staff direct. Ca n'a pas été un fleuve tranquille pour lui. J'espère que cela vous donne une vision plus concrète...

- J'ai une question sur les causes effets. Je considère que c'est une information importante, qu'elles ont du sens par rapport à la problématique. Je ne vois pas à quoi ça sert de remplacer une cause effet par une autre. Il me semble que c'est ne pas entendre ce qu'il vient de dire dans sa cause effet.

Philippe Bigot : La cause effet peut participer du problème et permettre une certaine stabilité à ce problème. Nous travaillons sur les autres formes de signification qu'il pourra donner. L'idée c'est d'ouvrir la palette. Je vais travailler dans son interrelation à l'autre.

- Je suis dans une approche théorique Gestaltiste, et je me demande s'il y a des filiations entre M. de Shazer et la Gestalt américaine.

Philippe Bigot : Les filiations ne sont pas évidentes, en ce sens que la Gestalt participe d'une approche psycho-dynamique. Là on est dans une approche systémique. On n'est pas chez l'individu, on n'interroge pas le processus en dedans, le processus c'est celui de la relation. Donc la filiation avec la Gestalt est probablement très éloignée.