

# Université de Cergy-Pontoise Diplôme Universitaire Executive Coaching Coaching de Dirigeants et Managers

## **Réussir le changement en executive coaching** **Avec l'approche Palo Alto**

Directeurs de mémoire : Olivier PIAZZA et Florence DAUMARIE

Mémoire pour l'obtention du D.U. Executive Coaching

Présenté et soutenu publiquement par

**Karine CASTELLO**

Le jeudi 4 septembre 2014

### Composition du jury de soutenance :

- Florence DAUMARIE, Professeur agrégé en chimie, co-directrice pédagogique du DUEC
- Olivier PIAZZA, executive coach, enseignant en leadership et management, co-directeur pédagogique du DUEC
- Michel MORAL, Docteur en psychologie, coach de managers et dirigeants
- Sondes ZOUAGHI, Maître de conférences, HDR en management

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>1. REUSSIR LE CHANGEMENT EN EXECUTIVE COACHING AVEC L'APPROCHE PALO ALTO.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Définition des notions.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 L'approche Palo Alto	
1.1.2 Le changement	
1.1.3 Executive coaching	
<b>1.2 Un modèle de résolution de problème utilisé en executive coaching.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Un modèle utilisé dans différents contextes	
1.2.3 Un modèle au service de l'executive coaching pour un changement2	
<b>1.3 Préparation au changement .....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Créer une relation de confiance	
1.3.2 Fixer des objectifs et indicateurs de changements réalistes	
1.3.3 La grille de décodage des situations problématiques	
1.3.4 Utiliser le langage du « client »	
<b>1.4 Stratégie du changement.....</b>	<b>9</b>
1.4.1 L'expérience	
1.4.2 Le langage du changement	
1.4.3 Les techniques du changement	
(...)	
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>11</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>12</b>

## INTRODUCTION

La recherche des causes d'une souffrance pourrait s'apparenter à la trituration d'une dent malade : « c'est bien là qu'on a mal, mais ce n'est pas comme cela qu'on arrive à la soigner. » (Wittezaele et Garcia, 2006, p. 297)

C'est ainsi que confrontée aux limites de l'efficacité des approches de psychothérapies dites « classiques », une question me hantait depuis quelques années : pourquoi après avoir compris les origines ou causes des situations de souffrance, après avoir pris conscience de ses mécanismes de fonctionnement, après avoir identifié les situations ou personnes déclenchant émotions fortes et souffrance... pourquoi cela ne suffit-il pas à générer un changement suffisamment efficace pour résoudre son problème, à agir différemment par rapport à ses comportements habituels ? Pourquoi ou plutôt comment ?

C'est la recherche d'efficacité pour réussir le changement qui anime donc ma curiosité. Et c'est à partir de ces éléments de quête que j'ai rencontré l'approche Palo Alto, qui apporte une réponse totalement différente et surprenante, mais terriblement efficace, tant appliquée à la thérapie qu'à l'accompagnement en coaching.

Et c'est cette rencontre que j'ai envie de partager dans ce mémoire : expliquer dans une première partie les spécificités de l'approche Palo Alto et la mise en œuvre du processus pour réussir le changement à travers la littérature (...)

La première partie permettra, à travers les différents auteurs, de comprendre le processus de changement de l'approche Palo Alto. Après avoir expliqué les fondements et spécificités de l'approche Palo Alto, modèle d'intervention systémique, stratégique et bref, seront définis le changement visé, en distinguant les changements de types 1 et 2, ainsi que l'executive coaching. Ensuite, sera expliqué comment ce modèle de résolution de problème, d'abord développé dans le milieu de la thérapie, a été transposé à la pratique de l'executive coaching et intervient dans les entreprises et les organisations.

L'étape suivante se focalisera sur la phase primordiale de préparation au changement en détaillant les éléments nécessaires pour préparer ce changement : alliance, fixation d'objectifs et d'indicateurs de réussite, grille de décodage des situations problématiques, ...

Et enfin, l'étape de stratégie d'intervention constituera la phase finale pour réussir le changement avec l'utilisation d'un langage et de techniques spécifiques au changement : recadrage, prescriptions, injonctions paradoxales, ressort du 180°...

(...)

# 1. REUSSIR LE CHANGEMENT EN EXECUTING COACHING AVEC L'APPROCHE PALO ALTO

## 1.1 Définition des notions

### 1.1.1 L'approche Palo Alto

« *Changer la relation pour changer la personne* » Jean-Jacques Wittezaele

L'approche Palo Alto est le fruit de plus de cinquante années de recherche au Mental Research Institute de Palo Alto, nom d'une petite ville de Californie aux Etats-Unis, dans lequel cet institut a été créé. Un mouvement d'intellectuels et de chercheurs, dont Bateson, anthropologue et ethnologue, sont à l'origine de cette approche. Les fondateurs ont commencé par étudier les types de communication, puis en analysant la manière dont les personnes géraient leur problème, ils ont découvert qu'elles s'enlisaient souvent au lieu de résoudre leur problème car elles répétaient une solution qui ne fonctionnait pas. C'est donc leur solution qui maintenait le problème et activait le mouvement du « toujours plus de la même chose ». Le Groupe de Palo Alto a donc mis au point un modèle de résolution de problème qui va à l'encontre des approches classiques.

L'approche Palo Alto est une approche systémique, qui se focalise sur le processus d'interactions entre la personne et son milieu, basée sur un élément fondamental de la communication : le contexte. C'est également une approche stratégique, selon une logique non normative et constructiviste : modifier la perception par l'expérience. « Les clés de l'explication causale ne sont pas les clés du changement. » (Wittezaele, 2003, p.103), ce qui compte avant tout c'est le changement comportemental. Enfin, c'est une approche définie comme brève, car elle est limitée dans le temps, avec une durée d'intervention basée sur une dizaine de séances. Selon Wittezaele, beaucoup de psychothérapeutes qui découvrent l'approche interactionnelle et stratégique sont étonnés de la rapidité du changement qui se manifeste lorsqu'une personne modifie sa façon d'agir.

### 1.1.2 Le changement

« *Plus ça change, plus c'est la même chose* »

L'approche Palo Alto distingue deux types de changement : « l'un prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé, l'autre modifie le système lui-même ». (Watzlawick, Weakland., Fisch, 1975, p.28 et 29) Selon Watzlawick (1975), par analogie avec une voiture : « Le changement 1 serait comme l'accélération en première, tandis que le changement 2 correspondrait au passage de la seconde, c'est-à-dire l'entrée dans un registre complètement différent, appartenant à une logique plus élaborée : celle des pignons complexes, par rapport à la simple adjonction de carburant ». « Dans le changement 1, les éléments se modifient; dans le changement 2, ce sont les règles de transformation qui subissent les changements ». Le changement 2 serait un « métachangement » qui semble souvent « survenir sans rime ni raison, comme une sorte d'illumination soudaine qui surgit d'une manière imprévisible ». (Wittezaele et Garcia, 2006, p. 269 à 271)

### 1.1.3 Executive coaching

“Executive coaching is defined as a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to assist the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and consequently to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement.” (Kilburg, 2000, p 65)\*

\*L'executive coaching est une relation d'aide formée entre une personne accompagnée ayant une autorité managériale et une responsabilité au sein d'une organisation, et un consultant utilisant une large variété de techniques comportementales et de méthodes pour aider ce dirigeant à atteindre une série d'objectifs conjointement identifiés; cela, dans le but d'améliorer sa performance professionnelle et sa satisfaction personnelle et, par conséquent, d'accroître l'efficacité de son organisation, au sein d'un contrat formellement défini. (Kilburg (2007). Reproduit de Consulting Psychology Journal : Practice and Research, 48, 134-144.)

## 1.2 Un modèle de résolution de problème utilisé en executive coaching

La méthode d'intervention mise au point en 1967 au sein du Mental Research Institute de Palo Alto, notamment au Centre de Thérapie Brève, a permis de développer un modèle opérationnel et transmissible qui puisse servir à différents intervenants. La pratique d'intervention est très proche de la démarche d'un anthropologue. Lorsqu'une personne souffre et n'arrive pas à trouver de moyens pour rétablir un état satisfaisant à travers ses contacts et environnement, le thérapeute essaye, dans un premier temps, de comprendre comment cette difficulté se manifeste concrètement dans la vie du patient, afin de cerner les boucles de régulation inopérantes. Il utilise alors la relation thérapeutique pour bloquer les solutions stériles et faire en sorte que le patient mette en œuvre des comportements nouveaux qui résolvent son problème, sans faire d'hypothèse sur les causes.

### 1.2.1 Un modèle utilisé dans différents contextes

La thérapie brève est devenue un « métamodèle » de résolution de problème, applicable au coaching et contexte d'entreprise. En 1984, l'équipe de Palo Alto a testé avec Lucy Gill, consultante en management, ce modèle dans un grand nombre de situations problématiques en entreprises. Ces expériences ont confirmé qu'il fonctionnait aussi bien dans le milieu de l'entreprise qu'en thérapie, en utilisant notamment le concept de tentative de solution et en mettant au point un modèle simplifié en 3 étapes (Gill, 2006) :

- Quel est le problème principal : « Qui fait Quoi qui pose problème à Qui et en Quoi ce comportement est-il un problème ? »

- Rechercher les solutions infructueuses, le thème des tentatives infructueuses

- Choisir une nouvelle approche en faisant l'opposé des tentatives précédentes et identifier les premiers petits signes du changement

Selon Gill, « le processus économisait à mes clients énormément de temps, de soucis et d'argent ». (Gill, 2006, p 159).

L'approche de Palo Alto a continué à se développer en Europe, avec les travaux cliniques de Nardone en Italie, qui a développé un modèle avancé de thérapie brève stratégique en s'appuyant sur le système « perceptif-réactif » du patient, et sur l'idée d'agir sur sa stratégie ou tentative de solution, en changeant, car « nous apprenons en changeant. » (Nardone et Portelli, 2006, p. 21) Nardone précise que son modèle stratégique a été utilisé avec succès dans de nombreux contextes, « qu'il s'agisse d'applications cliniques, du domaine de l'éducation, des relations interpersonnelles ou du monde de l'entreprise. » (Nardone, Portelli, 2012, p. 32) Selon Nardone et Portelli, la stratégie est adaptée et façonnée autour de la structure du problème et sa persistance, tandis que la relation et le langage thérapeutiques doivent être spécialement adaptés à chaque patient.

L'Institut Gregory Bateson, en Belgique et France, dirigé par Wittezaele et Garcia continue à développer la pratique clinique de l'approche et s'est spécialisé dans l'application du modèle d'intervention à d'autres contextes, notamment celui du coaching, des organisations et des entreprises. Le modèle de Palo Alto, complété par le « protocole d'intervention sous contrainte » dans le contexte judiciaire (avec les travailleurs sociaux, les juges et les usagers sous contrainte judiciaire) mis au point par Seron et Wittezaele, au sein de l'Institut Gregory Bateson, est très adapté au type d'intervention de coaching en entreprise, reconnu comme un outil d'évolution et de résolution de problèmes personnels dans un contexte professionnel. (Seron, Wittezaele, 1991) Lorsque le coaché n'est pas demandeur de coaching ou « client » et que le contrat de coaching s'inscrit dans un cadre tripartite avec un prescripteur, c'est la relation de confiance qui s'instaure entre coach et coaché qui reste fondamentale pour avancer dans l'accompagnement.

## 1.2.2 Un modèle au service de l'executive coaching pour un changement 2

« *Il est plus facile de changer un pansement que de penser un changement* » Francis Blanche

Une approche non normative, non pathologiste et un travail centré sur le présent cadrent parfaitement avec les objectifs du coaching et permettent au coach de mettre en évidence les tentatives de solution qui conduisent les coachés à des impasses récurrentes. Certaines méthodes de coaching s'inspirent du modèle Palo Alto. Le coaching bref, notamment, est une transposition de l'approche de Palo Alto au monde des organisations. C'est un mode d'accompagnement centré sur la résolution concrète d'un problème d'interaction. (Le Roy, 2012, chapitre 10) Le modèle « coaching orienté solution » vient également puiser dans l'approche Palo Alto, notamment dans les théories de l'information, interaction, double contrainte, injonctions paradoxales, prescription de tâches entre les séances...

Wittezaele explique que l'application de l'approche Palo Alto dans le coaching permet à l'intervenant de se focaliser sur le processus d'interaction entre la personne et son milieu. (Wittezaele, 2003, p.185) Et Malarewicz, de dire que quand le coaching se pratique dans une approche systémique, le coach et le coaché constituent eux-mêmes un système car il n'y a pas de système sans interactions. (Malarewicz, 2011, p. 153) De nombreuses stratégies de changement appliquées en thérapie peuvent être utilisées pour résoudre des difficultés dans le contexte du coaché, « moyennant la maîtrise d'un langage adapté au contexte par le coach ». (Wittezaele et Garcia, 2006, p. 359)

Les outils du changement, inspirés de l'approche Palo Alto, ont pour vocation de permettre au coaché de faire un changement 2 (Lamy et Moral, 2011, p. 129). Pour accompagner efficacement la résolution de problèmes et le changement individuel et collectif, dans le monde de l'entreprise, Tonnelé propose d'utiliser les concepts Palo Alto de double contrainte, homéostasie, causalité circulaire, réalités de premier et second ordre... (Tonnelé, 2014)

Dans sa pratique, le coach est facilement invité à apporter des solutions qui ne remettent pas en question l'homéostasie du système c'est-à-dire de type 1, comme le pansement qui cache la zone en souffrance. Lorsque le coach a « l'ambition de penser le changement en lui donnant une dimension systémique, il prend le risque de ne pas répondre aux attentes beaucoup plus prudentes de ses interlocuteurs et s'expose alors à des problèmes commerciaux. Tout cela signifie qu'il importe de tenir compte de l'ensemble de ce qui se joue à partir et autour du coaché, pour s'engager dans une logique de changement qui soit pertinente pour l'ensemble du système. » (Malarewicz, 2011, p. 46) Dans une logique systémique, le coach va devoir travailler les deux types de demandes. La prise en compte de la demande officielle permet de comprendre le contexte du coaché et la demande cachée prend en compte la dimension relationnelle de l'ensemble du processus. « Ce qui caractérise l'approche systémique est que cette demande cachée va être énoncée en termes relationnels. »

Selon Délivré (2013), le changement 1 serait opportun quand le coaché est dans une démarche de projet qui nécessite de la persévérance. Le changement 2 serait nécessaire lorsque le changement 1 a été tenté de nombreuses fois sans efficacité, lorsque le client confond deux niveaux logiques ou fait de grandes simplifications de la situation ou encore lorsqu'il pense qu'il existe une solution là où il n'y en a pas.

## 1.3 Préparation au changement

« *Si tu veux voir, apprends à agir* » Heinz Von Foester

### 1.3.1 Créer une relation de confiance

La relation de confiance est fondamentale car l'intervenant va devoir élaborer un plan d'actions dont les différentes étapes vont amener le client à accepter d'essayer une approche radicalement différente. Selon Nardone et Watzlawick (1993), le but premier est de créer une « atmosphère positive » car c'est dans la confiance que le thérapeute peut requérir des

informations servant à formuler un diagnostic et préparer le terrain pour ses interventions ultérieures. Il est fondamental d'apprendre à parler le langage du patient. « Le thérapeute doit s'inscrire dans le cadre de représentation de la personne qui cherche de l'aide en adaptant son langage personnel et ses actions à « l'image du monde » et au style de communication du patient. » (Nardone, Watzlawick, 1993, p.81)

Dans l'approche Palo Alto, il est important de conserver une distance nécessaire, tout en stimulant la motivation et la participation du patient dans le processus de changement pour l'amener à entrevoir lui-même la possibilité d'un changement, même minime, afin de casser la perception d'une rigidité du problème. Le patient a toujours raison. Le thérapeute ne doit jamais rentrer en conflit ouvert avec le patient. Il est important que le thérapeute prenne l'entière responsabilité d'un échec (prescription non réalisée, refus de suivre une directive...). Selon le type de relation symétrique ou complémentaire établie avec le patient, le thérapeute doit rééquilibrer la relation. (Witzezeale et Garcia, 2006)

### 1.3.2 Fixer des objectifs et indicateurs de changements réalistes

Comme le précise Watzlawick dans ses échanges avec Witzezeale: « En tant que thérapeute jungien, j'étais censé savoir ce qui était bon pour mes patients. Dans notre méthode, on va dans la direction de ce que le patient souhaite. » (Witzezeale et Garcia, 2006, p. 279) Selon Nardone, le modèle de thérapie stratégique est basé en tout premier lieu sur les objectifs à atteindre. Les objectifs définis guident le thérapeute et impliquent activement le patient. « En exprimant son accord sur le but à atteindre, le thérapeute, en fait, émet un message à l'intention du patient : « je crois que vous êtes parfaitement capable d'atteindre ce but ou bien « je crois que vous arriverez à résoudre vos problèmes. Ce type de message encourage énormément le changement et rend généralement la patient motivé et coopératif ». (Nardone, Watzlawick, 1993, p.85) Définir un objectif raisonnable avec le patient lui permettra de retrouver assez d'autonomie pour poursuivre sa route sans l'aide de l'intervenant. Se caler sur un objectif permet au client de constater l'évolution de la situation, donc de générer chez lui un « espoir thérapeutique » et permet à l'intervenant de focaliser sa stratégie sur un but accessible et de mesurer les écarts. L'expérience du Mental Research Institute montre qu'un traitement de durée limitée augmente la probabilité de réussite et que si un patient peut proposer ou accepter un but concret (indépendamment de l'importance que son problème a à ses yeux), il est probable qu'il accepte une durée de traitement limitée, fixée à dix séances maximum.

### 1.3.3 La grille de décodage des situations problématiques

« *Le problème c'est la solution !* »

Un des grands avantages du modèle de thérapie brève est qu'il propose différentes interventions qui réduisent la complexité des situations problématiques et qui structurent les informations essentielles sans les dénaturer : un modèle d'intervention simple cherchant à répondre à 3 questions : qui a le problème ? Quel est le problème ? Comment s'y prend-il pour essayer de le résoudre ?

La première étape consiste à repérer celui qui est confronté à une difficulté et surtout qui veut que la situation change : « le client ». Ensuite, il faut réussir à identifier « le problème », c'est-à-dire la partie du processus interactionnel qui génère cette souffrance. Ce sont les « tentatives de solution » qui constituent les cibles prioritaires de l'intervenant. En effet, l'objectif final de toute intervention de résolution de problème consiste à mettre un terme à ces tentatives de solution, qui entretiennent et exacerbent le problème, au lieu d'apporter le soulagement espéré. Ce concept de « tentative de solution » est une des contributions essentielles de l'équipe du Mental Research Institute, dans l'efficacité de l'approche Palo Alto. Il se définit par « tous les efforts délibérés - mais inefficaces - mis en œuvre par un individu pour mettre

fin à une situation insatisfaisante. » (Wittezaele, 2003, p.192) Enfin, pour arrêter le recours aux tentatives de solution, il est nécessaire de trouver les leviers du changement, déterminer la meilleure stratégie d'action prenant en compte la logique interne de la personne, donc de bien évaluer « les potentialités de la situation » qui pourront être utilisées lors des séances.

Cette grille de décodage sert de référence continue à l'intervenant pour orienter les échanges vers la résolution des difficultés, tout en restant présent à la relation avec le patient.

### 1.3.4 Utiliser le langage du « client »

« Apprenez à utiliser le langage du patient » disait Erickson. (Nardone, Watzlawick, 1993, p.31) De la même façon qu'il est important de trouver un point commun aux tentatives de solution, il est nécessaire d'identifier une attitude principale du patient, orientation générale, c'est la « position » du patient (croyances, valeurs...). Ces éléments constitueront des repères pour le thérapeute qu'il pourra utiliser pour formuler ses injonctions et avoir la coopération du client. « Prenez ce que vous apporte le patient » est une des règles les plus fondamentales de l'approche Palo Alto.

## 1.4 La stratégie du changement

« *Donnez-moi un point d'appui et je soulèverai le monde* » Archimède

D'un point de vue stratégique, « la première action thérapeutique que l'on doit entreprendre est d'affaiblir la résistance du système perceptivo-réactionnel rigide en décomposant les solutions tentées qui entretiennent le problème et en démêlant l'écheveau des relations interpersonnelles qui se greffent sur ces solutions tentées. » (Nardone, Watzlawick, 1993, p.46) « La cible du changement n'est autre que la tentative de solution ». (Watzlawick, Weakland., Fisch, 1975, p.135)

### 1.4.1 L'expérience

« *C'est la pensée qui fait que le malheur a si longue vie* » William Shakespeare, Hamlet

#### 1.4.1.1 L'image du monde n'est pas le monde

« *La carte n'est pas le territoire* » Korzybski

Chaque individu a sa propre « vision du monde », que Watzlawick nomme « réalité de deuxième ordre », c'est-à-dire l'opinion que nous nous faisons des choses. « Et l'image du monde d'une personne doit être considérée comme la synthèse la plus vaste, la plus complexe que peut réaliser l'individu à partir des myriades d'expériences, de convictions, d'influences, d'interprétations et de leurs conséquences sur la valeur et la signification qu'il attribue aux objets perçus. (...) L'image du monde n'est pas le monde. » (Watzlawick, 1980, p 49-50) Les personnes qui souffrent, souffrent de leur image du monde, d'une contradiction non résolue entre le monde tel qu'ils l'aimeraient et le monde tel qu'il est selon leur image.

#### 1.4.1.2 L'expérience émotionnellement correctrice

« *Il est bien plus difficile de faire une chose que d'en parler* » Oscar Wilde

L'homme a la particularité d'avoir une conscience réflexive, c'est-à-dire selon Bateson la capacité de « savoir qu'il sait », couplé à son environnement biologique par l'intermédiaire de la conscience. Cette réflexivité représenterait selon Wittezaele « le bla-bla de notre pensée », c'est-à-dire être dans notre tête plutôt qu'être présent à la situation vécue. (Wittezaele, 2003, p.87) L'approche de Palo Alto apporte une méthode opérationnelle pour arriver à un lâcher-prise de l'intellect en amenant la personne à faire une expérience qui impose d'elle-même sa conclusion processive. (Wittezaele, 2003, p.67-100)

Nardone, insiste sur l'importance de faire des expériences émotionnellement correctrices pour permettre à la personne d'apporter d'autres réponses que les réponses habituelles ou d'apprendre progressivement ce qui lui plaît ou lui déplaît et ainsi découvrir ce que Wittezaele

appelle « sa niche écologique ». C'est l'expérience concrète qui détermine tout changement dans la manière de percevoir et de réagir à la réalité. Von Foerster affirmait que c'est en agissant différemment que l'on apprend à voir et à interagir sur un mode nouveau. Ensuite seulement il est nécessaire de rendre conscient ce changement pour consolider l'expérience.

« Lorsque nous vivons une expérience, nous apprenons non seulement avec notre tête mais aussi avec l'entièreté de notre organisme, avec nos émotions, avec notre corps. Il y a une sorte d'instantanéité et de simultanéité entre le vécu et la « connaissance » de ce vécu. On est l'expérience que l'on vit. » (Wittezae, 2003, p.73)

### 1.4.2 Le langage du changement

Erickson peut être considéré comme le père de la thérapie stratégique, notamment grâce à l'efficacité de certaines structures langagières ainsi que d'autres formes de communication thérapeutique capables d'induire des changements rapides et efficaces chez le patient. Il adoptait des stratégies thérapeutiques toujours adaptées à la personnalité propre du patient, à son contexte relationnel et à ses expériences vécues.

En psychothérapie traditionnelle, on cherche à atteindre un changement de deuxième ordre en utilisant un langage descriptif, argumentatif, explicatif, c'est le langage de la causalité linéaire. Dans l'approche Palo Alto, c'est le langage injonctif qui est utilisé. Mais il faut réussir à donner au sujet la motivation nécessaire pour appliquer les directives. « Une source possible d'échec réside dans l'incapacité de présenter l'intervention dans un langage que le patient comprendra et qui lui donnera l'envie d'accepter et d'exécuter les directives. » (Watzlawick, Weakland., Fisch, 1975, p.138) Dans ces techniques, il est fondamental de parler le bon langage du cerveau. Watzlawick explique que c'est le langage de l'hémisphère droit, langage des rêves, des contes de fées, des mythes, de l'hypnose etc..., qui ouvre les domaines de l'esprit où seuls peuvent se produire des changements thérapeutiques. A la différence du langage de l'hémisphère gauche, langage de l'explication, de la raison, celui du cerveau droit n'explique rien, il évoque, il crée et permet d'influencer et de changer l'image du monde de la personne en souffrance. Certaines méthodes permettent de s'adresser directement au cerveau droit (utilisation du langage figuratif, aphorisme, calembours, sous-entendus, ambiguïtés...) et d'autres consistent à bloquer l'hémisphère gauche pour permettre au droit d'être dominant : techniques de confusion d'Erickson, saupoudrage, recadrage, injonction paradoxale, langage d'injonction, prescriptions directes de comportement... (Watzlawick, 1975)

### 1.4.3 Les techniques du changement

Dans cette approche stratégique, l'intervenant applique des techniques spécifiques pour chaque problème individuel et particulier. C'est lui qui est à l'initiative de ce qui se produit au cours de l'accompagnement. La première question qu'il doit se poser c'est : quelle stratégie fonctionne le mieux dans un cas de figure donné. « C'est l'accompagnant qui adapte sa stratégie et non la personne qui s'adapte au traitement ». (Nardone, Watzlawick, 1993, p.54)

Voici les principales techniques :

#### 1.4.3.1 L'art de trouver un autre cadre : le recadrage

« La solution d'un problème dépend de la façon dont on l'envisage. » (Watzlawick, 1980, p. 124) Le recadrage est une étape capitale dans le processus de changement. Son objectif principal est d'amener le patient à renoncer à ses tentatives de solution. En modifiant la perception du problème, le recadrage ouvre la voie à l'application de solutions nouvelles et originales. « Recadrer signifie donc modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux « faits » de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent, change complètement. » (Watzlawick, Weakland., Fisch, 1975, p.116) A

partir du moment où la personne perçoit l'autre appartenance de classe possible, il est difficile de revenir en arrière dans son ancienne vision de la réalité. « Cette nouvelle signification doit être compatible avec son image du monde et doit lui être communiquée dans le « langage » de cette même image » (Watzlawick, 1980, p. 125) « Le déplacement du symptôme » dans le temps ou dans l'espace permet d'utiliser le symptôme au lieu de le subir, ce qui entraîne une modification de sa signification. « L'alternative illusoire » impose un choix illusoire entre deux solutions, car aucune solution n'est réalisable ou acceptable.

### 1.4.3.2 Les injonctions comportementales ou prescriptions de tâches

Faire cesser le recours aux solutions inefficaces en faisant autre chose, tel est le plan d'intervention. Une thérapie a pour but de changer l'image du monde du patient. Selon Watzlawick, le langage injonctif permet de provoquer activement le changement de cette image, qui semble immuable, en imposant de nouveaux comportements permettant d'expérimenter certains aspects de la réalité qui n'auraient pas pu être communiqués par explications verbales, digitales ou analytiques, et de faire un « virage complet » (180°) dans la manière de gérer le problème. (Wittezaele, 2003, p. 251)

« Le terme « prescription de comportement » comprend tout aussi bien les ordres directs et très simples, que les combinaisons hautement complexes de doubles contraintes thérapeutiques, de recadrages et d'alternatives illusoire. » (Watzlawick, 1980, p. 138)

Wittezaele précise qu'il existe différents types de tâches en fonction du but recherché : « remettre la personne plus en contact avec son expérience, l'interaction entre elle et le milieu ; neutraliser l'interférence de la conscience réflexive dans les régulations processives ; induire une nouvelle expérience qui bloque le recours aux tentatives de solution antérieures. » Pour être efficace, une prescription doit être formulée lentement, positivement, en langage clair, et à l'aide de multiples répétitions.

#### Les injonctions paradoxales ou les ressorts du 180°

Les injonctions sont dites paradoxales car toutes les interventions de changement comportent un élément illogique, au moins dans le contexte de la vision du patient, de manière à entraîner un changement à un niveau supérieur. La technique de prescription du symptôme encourage le patient à conserver, voire à aggraver ses symptômes. Elles prennent donc le contre-pied total des efforts volontaires déployés par le patient pour résoudre le problème. Le changement 2 par le paradoxe ou la prescription du symptôme est une technique qui représente pour le groupe Palo Alto « le genre de résolution de problème le plus efficace et le plus élégant » (Watzlawick, Weakland., Fisch, 1975, p.136). En toile de fond, l'intervenant va utiliser des techniques pour diminuer ou anticiper les résistances du patient (préemption) afin de l'amener à trouver un intérêt à mettre en œuvre les prescriptions.

Par un effet boule de neige, les changements se généralisent à d'autres secteurs de la vie des patients. Si la fixation d'objectifs précis permet de favoriser l'autonomisation sur la reprise du déroulement de sa vie, « l'expérience réussie est le meilleur stimulant pour retrouver confiance dans ses moyens et affronter d'autres événements de la vie. » (Wittezaele et Garcia, 2006, p. 295)

(...)

## CONCLUSION

Manipulation ou influence avec une approche stratégique ?

Comme dirait le super-héros Spiderman « un grand pouvoir implique de grandes responsabilités. »

Dans l'approche Palo Alto, l'accompagnant prend la responsabilité d'influencer directement le comportement et la vision du monde du patient. Dans l'intérêt du patient, il utilise des stratégies de communication et d'autres moyens de provoquer le changement.

« Cette première étape est capitale. En acceptant, sans le reformuler, tel quel ce que les patients communiquent de leurs problèmes et d'eux-mêmes et en adoptant leur langage, le thérapeute peut créer l'atmosphère de confiance, le climat de compréhension et d'influence positive qui autoriseront « la manipulation » et qui lui permettront de guider les actions du patient. Ceci revient à dire que le thérapeute assume un pouvoir thérapeutique et dépasse la résistance du patient au changement. » (Nardone, Watzlawick, 1993, p.82)

En tant qu'executive coach, je pense qu'il est important de mesurer l'impact de ce pouvoir d'influence, afin de l'utiliser exclusivement dans l'intérêt du coaché. Selon moi, rester vigilant à sa déontologie de coach et poursuivre une supervision seraient des garde-fous efficaces à toute dérive !

## BIBLIOGRAPHIE

- ✦ Balta F. et Szymanski G. (2012), *Moi, toi, nous... Petit traité des influences réciproques*, InterEditions Paris
- ✦ Bateson G., (1977), *Vers une écologie de l'esprit 1*, Seuil
- ✦ Bateson G., (1977), *Vers une écologie de l'esprit 2*, Seuil
- ✦ Bertalanffy L. Von, (1993), *Théorie Générale des systèmes*, Paris: Dunod
- ✦ Bigot P., (2012), *Le coaching orienté solution*, Eyrolles
- ✦ Délivré F., (2013), *Le métier de Coach*, Eyrolles
- ✦ Delannoy G. et Lambrette G, (2014), *une approche pragmatique et interactionnelle du harcèlement professionnel : la relation au cœur du processus de changement*, article publié dans *Hypnose et Thérapies Brèves* n°33
- ✦ Durand D., (1979), *La systémique*, Presses universitaires de France
- ✦ Duterme C., 2008, *Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles*, article paru dans *La double contrainte, L'influence des paradoxes de Bateson en Sciences humaines*
- ✦ Gill L., (2006), *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde*, Retz
- ✦ Kilburg, R.R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, D.C. : American Psychological Association, Librairies Australia
- ✦ Lamy, Moral, (2011), *Les outils du coach : bien les choisir, bien les organiser*, InterEditions Paris
- ✦ Le Roy G., (2012), *Le Coaching Bref pour aller à l'essentiel : vers les transformations rapides et durables des acteurs clés de l'entreprise*, InterEditions Paris
- ✦ Malarewicz J.A., (2011), *Réussir son coaching : une approche systémique*, Pearson France
- ✦ Malarewicz J.A., (2012), *Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement*, Pearson France
- ✦ Nardone G., Portelli C., (2012), *La connaissance par le changement : l'évolution de la thérapie brève stratégique*, Satas

- ✦ Nardone G., Watzlawick P., (1993), L'art du changement : thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe, L'Esprit du temps
- ✦ Seron C., Wittezaele J.J. (1991), Aide ou contrôle : l'intervention thérapeutique sous contrainte
- ✦ Tonnelé A. (2014), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Eyrolles
- ✦ Watzlawick P., (1980), Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique, Seuil
- ✦ Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson D.D., (1972), Une logique de la communication, Seuil
- ✦ Watzlawick P. Weakland J., Fisch R., (1975), Changements : Paradoxes et psychothérapie, Seuil
- ✦ Wittezaele J.J. (2003), L'Homme relationnel, Seuil : couleur Psy
- ✦ Wittezaele J.J et Delannoy G., 9 mars 2012, Quand le coaching veut créer des mutants aux pouvoirs surhumains, Article publié dans Le Temps
- ✦ Wittezaele, J.J et Garcia, T., (2006), A la recherche de l'école de Palo Alto, Seuil : couleur Psy

## **REUSSIR LE CHANGEMENT EN EXECUTIVE COACHING AVEC L'APPROCHE PALO ALTO**

### **Résumé:**

Plus de cinquante années de recherche au Mental Research Institute de Palo Alto aux Etats-Unis ont permis de développer un modèle de résolution de problèmes à contre-courant des mouvements de psychothérapies dites classiques. Une approche systémique, stratégique et brève, qui se focalise sur le processus d'interactions entre la personne et son milieu, et permet de modifier la perception par l'expérience, dans un temps limité d'une dizaine de séances. Fondé sur le concept de « tentatives de solution », ce méta modèle de résolution de problème en thérapie brève, a été étendu à d'autres contextes, notamment l'executive coaching. Par une étape de préparation au changement puis de stratégie du changement, utilisant le langage injonctif, le processus permet de réussir un changement 2, c'est-à-dire un changement qui modifie l'ensemble du système de la personne, sa norme et son fonctionnement.

### **Mots-clés:**

**Palo Alto – Changement 2 - Systémique – Stratégique – Bref – Executive Coaching – Expérience**