

Sylviane Cannio

Viviane Launer

# Cas de coaching commentés

Sous la direction de  
François Delivré

Deuxième édition revue et enrichie

© Groupe Eyrolles, 2008, 2010

ISBN : 978-2-212-54717-7

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# Sommaire

---

Avant-propos .....	11
Introduction .....	13
Quelques mots de théorie .....	17
Pourquoi le coaching aujourd'hui ? .....	17
Qu'est-ce que le coaching ? .....	18
Un métier à part entière .....	19
Le coaching est un processus .....	23
Pour qu'un coaching réussisse... ..	32
Cas n° 1	
L'objectif d'Annie : équilibrer vies pro et perso .....	39
Situation de départ .....	39
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	40
Travail de coaching .....	40
<i>Séance 1</i> .....	40
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i> .....	42
<i>Séances 3 à 10, sur six mois</i> .....	44
Commentaire .....	44
<i>Établir ses frontières</i> .....	44
<i>Les métaphores</i> .....	47
<i>Le recadrage</i> .....	48
<i>Les positions de vie</i> .....	51
Cas n° 2	
L'objectif d'Henri : mieux gérer ses émotions .....	55
Situation de départ .....	55
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	56
Travail de coaching .....	56
<i>Séance 1</i> .....	56
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i> .....	58

Commentaire .....	59
<i>L'index de la conscience</i> .....	59
<i>L'équivalence concrète d'une valeur</i> .....	61
<i>Le méta-modèle linguistique</i> .....	62
<i>La spirale positive</i> .....	67
<i>Les émotions</i> .....	68
Cas n° 3	
L'objectif de Jean-Paul : être à l'aise en rendez-vous .....	71
Situation de départ .....	71
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	72
Travail de coaching .....	72
<i>Séance 1</i> .....	72
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i> .....	74
Commentaire .....	76
<i>Les niveaux logiques</i> .....	76
<i>Les niveaux d'apprentissage en cinq étapes – Bateson</i> .....	79
<i>Les étapes de l'apprentissage – Kolb</i> .....	80
Cas n° 4	
L'objectif d'Arnaud : retrouver sa motivation .....	85
Situation de départ .....	85
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	85
Travail de coaching .....	86
<i>Séance 1</i> .....	86
<i>Séance 2</i> .....	88
Commentaire .....	90
<i>Le triangle dramatique</i> .....	90
<i>Les styles de leadership</i> .....	94
<i>Les changements de type 1 et 2</i> .....	95
<i>L'évaluation à 360°</i> .....	97
<i>La motivation</i> .....	98
Cas n° 5	
L'objectif de Sandrine : faire face au rachat de son entreprise .....	103
Situation de départ .....	103
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	104

Travail de coaching .....	105
<i>Séance 1</i> .....	105
<i>Séance 2</i> .....	109
<i>Séance 3 : avec Josh</i> .....	111
<i>Séances 4 à 10, sur cinq mois</i> .....	112
Commentaire .....	113
<i>La résistance au changement et le processus de deuil</i> .....	113
<i>Le rire du pendu</i> .....	116
<i>La double contrainte</i> .....	117
<i>L'intention positive</i> .....	118
<b>Cas n° 6</b>	
<b>L'objectif de Fatima : ne plus craindre son patron</b> .....	121
Situation de départ .....	121
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	122
Travail de coaching .....	122
Commentaire .....	126
<i>Les États du Moi</i> .....	126
<i>Les transactions</i> .....	128
<i>L'ancrage</i> .....	132
<b>Cas n° 7</b>	
<b>L'objectif de Carine : apprendre à dire non</b> .....	135
Situation de départ .....	135
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	136
Travail de coaching .....	136
<i>Séance 1</i> .....	136
<i>Séance 2 : deux semaines plus tard</i> .....	137
Commentaire .....	140
<i>L'assertivité : ni hérisson ni paillason</i> .....	140
<i>Le contrat – au sens de l'analyse transactionnelle</i> .....	141
<i>Les drivers</i> .....	142
<i>Les stratagèmes</i> .....	145
<b>Cas n° 8</b>	
<b>L'objectif de Marc : rebondir</b> .....	149
Situation de départ .....	149
Objectif à atteindre – situation désirée .....	150

Travail de coaching .....	150
<i>Séances 1 à 5</i> .....	150
<i>Séance 6 : trois mois plus tard</i> .....	151
<i>Séance 10 : six mois plus tard</i> .....	153
Commentaire .....	154
<i>La demande symbiotique</i> .....	154
<i>Les degrés d'autonomie</i> .....	155
<i>La confusion des niveaux logiques</i> .....	157
<i>La roue de Hudson</i> .....	159
Cas n° 9	
<b>L'objectif de Cécilia : établir ses priorités</b> .....	165
Situation de départ .....	165
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	166
Travail de coaching .....	166
Commentaire .....	168
<i>Les scénarios</i> .....	168
<i>Les conditions de bonne formulation d'un objectif</i> .....	171
Cas n° 10	
<b>L'objectif de François : trouver un nouveau job</b> .....	175
Situation de départ .....	175
Objectif à atteindre – situation désirée .....	176
Travail de coaching .....	176
<i>Séance 1</i> .....	176
<i>Séance 2 : quinze jours plus tard</i> .....	177
<i>Séances 3 et 4 : toujours à quinze jours d'intervalle</i> .....	178
<i>Séance 5 : trois semaines plus tard</i> .....	178
<i>Séance 6 : une semaine plus tard</i> .....	179
<i>Séance 7 : trois jours plus tard</i> .....	180
Commentaire .....	180
<i>La calibration</i> .....	180
<i>La demande cachée</i> .....	183
<i>Les sentiments rackets</i> .....	187
<i>Les croyances</i> .....	188
Cas n° 11	
<b>Coaching d'équipe : mieux travailler ensemble</b> .....	193
Situation de départ .....	193

Objectifs à atteindre – situation désirée .....	194
Travail de coaching .....	194
<i>Première réunion</i> .....	194
<i>Deuxième réunion</i> .....	194
<i>Formation de trois jours</i> .....	195
<i>Troisième réunion</i> .....	195
<i>Réunions suivantes</i> .....	196
Commentaire .....	196
<i>Les fonctions déléguées</i> .....	196
<i>Les étapes de développement d'une équipe</i> .....	199
<i>La culture d'entreprise</i> .....	201
<i>Le Process Communication Management</i> .....	202
 Cas n° 12	
<b>Coaching d'équipe : recentrer l'activité</b> .....	209
Situation de départ .....	209
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	210
Travail de coaching .....	210
<i>Première réunion de deux heures</i> .....	210
<i>Réunion en équipe : trois jours, dans un cadre arboré,         loin de l'entreprise</i> .....	210
<i>Réunions mensuelles</i> .....	212
Commentaire .....	213
<i>L'approche systémique</i> .....	213
<i>Le modèle SWOT</i> .....	214
<i>L'analyse de la concurrence/modèle CAR</i> .....	215
<i>Les constellations familiales et d'organisation</i> .....	217
<i>La théorie organisationnelle de Berne (TOB)</i> .....	219
 Cas n° 13	
<b>L'objectif de Yoko : mieux communiquer</b> .....	229
Situation de départ .....	229
Objectifs à atteindre – situation désirée .....	230
Travail de coaching .....	231
<i>Séance 1 : le 5 janvier</i> .....	231
<i>Séance 2 : le 9 janvier</i> .....	232
<i>Séances 3 et 4 : les 23 janvier et 21 février</i> .....	234

<i>Premier courriel de Xavier, le N+1 : le 8 mars</i> .....	234
<i>Second courriel de Xavier, le N+1 : le 12 mars</i> .....	235
<i>Séance intermédiaire à quatre suivie d'une séance de coaching : le 16 mars</i> .....	236
<i>Les semaines suivantes</i> .....	242
Commentaire .....	243
<i>Les signes de reconnaissance</i> .....	243
<i>Le tableau des orientations culturelles</i> .....	244
<i>Les méconnaissances</i> .....	248
<i>Les indicateurs de performance – ou Key Performance Indicators (KPI)</i> .....	254
<i>La Gestion des Modes Mentaux</i> .....	258
Conclusion .....	263
Tableau synoptique des cas .....	265
Bibliographie .....	271
Index .....	275

# Introduction

---

Ces dernières années, on voit de nombreux ouvrages traiter du coaching, le plus souvent de façon théorique. Rares sont ceux qui montrent, dans la pratique, ce qu'est un parcours de coaching, son contenu, et encore moins les outils utilisés par le coach.

Cet ouvrage est le fruit d'une collaboration entre Bruxelles et Barcelone, entre deux visions complémentaires du coaching, entre deux expériences qui totalisent près de 7 000 heures de pratique.

Il est né d'une demande du monde de l'entreprise, des particuliers et des professionnels pour des cas. Sachant cela, nous avons souhaité aller plus loin en proposant des cas issus de notre pratique, et surtout en les débriefant, en voulant faire délibérément entrer le lecteur dans les coulisses. D'autres coaches ont également commenté des cas. Nous avons voulu innover en indiquant les théories sur lesquelles se fonde la stratégie du coach.

## Qu'entend-on par « cas de coaching commentés » ?

Cet ouvrage comprend douze cas de coaching de clients qui se posent des questions à propos de leur vie professionnelle : difficultés relationnelles au bureau, gestion des émotions,

nouvelle culture dans le cadre d'une reprise d'entreprise, remotivation au travail, etc. Dix cas portent sur des problématiques individuelles, et deux sont des coachings d'équipe.

Il s'agit d'extraits de séances de coaching – nous avons sélectionné les meilleurs moments de la séance et repris les dialogues *in extenso*. D'autres passages de la conversation (ou les autres séances) sont résumés pour permettre au lecteur de se faire une idée plus globale.

Les dialogues sont compactés pour faciliter la lecture – en temps normal, c'est surtout le client qui parle lors d'une séance de coaching, le coach intervenant 20 % du temps.

Les cas sont précédés d'une partie introductive au coaching et au processus.

## À qui ce livre est-il destiné ?

Aux responsables et membres des départements des Ressources humaines, aux dirigeants d'entreprise, aux cadres, aux travailleurs intéressés par les problématiques d'entreprise, aux consultants, aux formateurs, aux coaches et à ceux qui souhaitent le devenir.

## Quels sont ses objectifs ?

*Cas de coaching commentés* souhaite démontrer comment les onze compétences du coach telles que définies par l'International Coach Federation (ICF) sont mises en pratique dans les coachings d'entreprise.

Il tend à prouver que le coaching est un métier à part entière, qui ne s'improvise pas, qui se fonde sur un apprentissage du processus de coaching, de diverses techniques et outils. En effet, plus qu'une simple boîte à outils, le coaching est un

processus qui s'inscrit dans la durée. De plus, il répond à des règles d'éthique et de déontologie qui balisent l'intervention du coach.

Nous avons voulu transmettre l'expérience que nous avons accumulée, et dans des cultures différentes : francophone, anglophone et hispanophone. En soi, ce livre est multiculturel, se voulant être un pont entre les différentes perceptions que nous avons de la vie au travail. Viviane et Sylviane coachent des clients et des entreprises provenant des cinq continents.

Ce livre contient une sélection de cas. Pourquoi ceux-là ? Parce que les questions soulevées par les clients sont courantes en entreprise et que le lecteur pourra facilement s'y reconnaître, voire s'y identifier.

Les cas ont été délibérément maquillés. Ni les noms ni les secteurs ne sont ceux d'origine, et cela pour une raison simple : le coach est tenu à une règle stricte de confidentialité. Pour pouvoir partager notre expérience, nous avons donc maintenu la problématique, mais nous l'avons transposée dans une région et un secteur d'activité différents, tout en maintenant, le plus souvent possible, le pays d'intervention.

## Quelle est la méthode ?

Pour chaque cas, nous avons choisi 2 à 5 thèmes de commentaire qui sont développés en fin de cas. Les thèmes secondaires sont traités dans d'autres cas. Vous trouverez les descriptifs des commentaires primaires et secondaires dans le tableau synoptique en fin d'ouvrage.

En français, certains cas utilisent le tutoiement, d'autres le vouvoiement. Tout dépend de la relation qui s'est établie entre le coach et son client.

Nous insistons sur le fait qu'il s'agit d'extraits de séances de coaching. Sachant que la proportion de parole entre le client et le coach est généralement de 80-20, la partie « coach » sera ici plus importante que dans la réalité. Nous avons reconstitué des dialogues pour placer le lecteur en coulisses, en faisant un lien clair avec les préceptes théoriques repris dans le commentaire.

## Comment lire ce livre ?

La première partie porte sur la théorie du coaching, de façon très résumée : le contrat (contexte, demande officielle), le pacte avec le coaché (demande cachée), le processus, la position du coach, le chemin du client vers son autonomie.

Ensuite viennent les douze cas, structurés de façon uniforme :

- contexte de la demande ;
- objectifs du coaching ;
- travail de coaching ;
- commentaire (nous entrons dans les coulisses).

Le lecteur entre déjà dans les coulisses en parcourant le cas, puisque celui-ci est ponctué de termes qui annoncent les éléments repris dans le commentaire.

## Cas n° 1

### **L'objectif d'Annie : équilibrer vies pro et perso**

---

Thèmes traités dans le commentaire de ce cas

Établir ses frontières  
Les métaphores  
Le recadrage  
Les positions de vie

---

#### **Situation de départ**

Annie est cadre supérieur dans une multinationale américaine. Elle travaille entre 10 et 14 heures par jour. Elle accepte des « *conference calls* » à toute heure du jour, et parfois même de la nuit. Elle ne prend quasiment pas de vacances et, quand elle en prend, c'est accompagnée de son ordinateur portable et de son BlackBerry. Elle est très peu aidée dans son travail car un de ses collègues s'est accaparé son assistante. Son équipe est disséminée sur plusieurs étages du bâtiment, et elle court souvent d'un étage à l'autre.

À la maison, elle court également. Elle et son mari forment un couple heureux. Elle a une fille qui lui apporte beaucoup de satisfaction. Mais elle conserve très peu de temps – et pour

cause – pour elle-même. Sa supérieure hiérarchique, une Américaine qui rencontre les mêmes problèmes qu'elle, lui a proposé un coaching.

## Objectifs à atteindre – situation désirée

Le thème n° 1 à traiter est l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ce que les anglophones nomment le « *life balance* ». Annie souhaite poser les limites, tant en termes de temps que d'espace. Elle pourra clairement mesurer qu'elle a atteint ses objectifs quand : son équipe disposera d'un espace de travail correctement balisé, les responsabilités de chacun seront bien établies, les réunions seront organisées à des heures décentes et tenant compte du décalage horaire, l'agenda sera bien tenu et elle aura une vie de famille harmonieuse.

Ces points sont repris dans le contrat signé entre la coachée, le coach et la directrice des Ressources humaines.

## Travail de coaching

### Séance 1

Annie explique sa situation au bureau et à la maison. Elle indique clairement que son travail absorbe tout son temps et son énergie. Elle est fatiguée, mais n'ose pas dire « non » quand on lui propose une mission ou une conférence téléphonée à des heures impossibles.

Annie : Que diraient-ils, aux États-Unis, si je refusais ?

**Croyance - 10**

Coach : Et si vous le faisiez, que se passerait-il ?

Annie : Sans doute pas grand-chose, mais je n'ose pas refuser...

Coach : Quelles sont vos craintes ?

Annie : Que je sois considérée comme une personne sans responsabilité et peu fiable.

Coach : C'est tout ?

Annie : Non, que j'ose braver l'autorité.

Coach : J'ai envie de vous raconter une histoire, celle de la nettoyeuse compulsive et de sa moquette blanche. Cela vous intéresse ?

**Métaphore - Recadrage de sens**

Annie : Oui !

Coach : Une mère de famille américaine passait systématiquement l'aspirateur chaque fois qu'elle remarquait que les poils de la très belle moquette blanche qui se trouvait dans son entrée étaient ébouriffés. Elle ne pouvait pas supporter que sa moquette soit souillée par des traces de pas. Sa psychothérapeute, Leslie Bandler, la confronta. Elle lui demanda si elle était contente quand sa moquette était parfaitement propre, et vit que le visage de sa patiente se détendait. Puis elle lui demanda d'imaginer sa moquette toujours aussi propre (visage détendu), mais qu'elle se retrouvait totalement seule dans la maison. La patiente n'aima pas cela. Elle lui proposa alors d'entrevoir sa moquette avec quelques pas dessus et sa famille autour d'elle. La patiente aima l'idée et accepta le fait que, pour être entourée des siens, elle devait accepter quelques traces de pas sur sa belle moquette. Ma question, pour vous Annie, est la suivante : à partir de quel stade de salissure allez-vous réagir ? Allez-vous laisser les autres venir avec leurs bottes pleines de boue sur votre moquette si blanche ?

En quelques instants, Annie saisit toute la portée de la métaphore. Elle se rend compte du degré de « salissure moquette » qu'elle a accepté jusqu'à présent. Le coach transforme alors l'essai en invitant Annie à prendre conscience de ses frontières,

et à prendre d'emblée des décisions concernant l'instrument qui absorbe le plus de son énergie, son BlackBerry.

### Frontières

Coach : Je vois que vous avez bien saisi la signification, pour vous, de cette histoire. Quelles décisions allez-vous prendre, et quand ?

Annie : La première chose à faire est d'acheter un téléphone portable privé dont je ne donnerai les coordonnées qu'à ma famille proche.

Coach : Belle décision, bravo ! Quoi d'autre ?

Annie : Je vais envoyer un mail aux États-Unis pour leur demander de respecter les tranches horaires européennes, donc indiquer que je ne serai plus disponible, dorénavant, après 18 heures, heure de Paris. Cela les encouragera à organiser leurs réunions le matin, heure américaine, donc dans l'après-midi pour moi.

Coach : Quand allez-vous envoyer ce mail ?

Annie : Oh, tout de suite. Rien ne m'en empêche.

Coach : Vraiment ? Est-ce que vous risquez un retour de flammes ?

Annie : Je ne pense pas puisque c'est ma boss elle-même qui insiste pour que j'adopte un meilleur équilibre de vie.

Coach : J'entends bien, mais vous avez dit que vous aviez peur du qu'en-dira-t-on aux États-Unis. Est-ce encore le cas aujourd'hui ?

Annie : Un peu, mais je vais quand même le faire.

### **Séance 2 : deux semaines plus tard**

Annie est fière d'elle. Elle a acheté son téléphone portable privé et n'a donné son numéro qu'aux personnes choisies. Elle

n'ouvre plus son BlackBerry entre le samedi matin et le dimanche soir. Elle a envoyé son courriel aux États-Unis et, depuis lors, comme par hasard, il n'y a plus eu de réunions après les heures de bureau européennes.

Annie : J'ai été étonnée car un de mes collègues masculins avait fait de même et cela s'était très bien passé. J'avais admiré son assertivité, sa façon de refuser les coups de fil en dehors des heures. J'ai tout simplement fait comme lui, et mes collègues ont accepté le principe sans sourciller.

Coach : OK, avec le recul, auriez-vous pu faire pareille demande plus tôt ?

Annie : Bien sûr, c'était moi, en fait, qui me mettais des barrières.

Coach : Maintenant que vous voyez que ce n'est pas si difficile d'établir des frontières, quel est votre prochain défi ?

Annie : Je vais recréer mon espace et celui de mon équipe.

Coach : Comment allez-vous faire ?

Tout le reste de la séance porte sur les façons dont Annie va marquer son espace personnel : moments de concentration avec la porte de son bureau fermée, équipe rassemblée sur un seul étage, travail à partir de chez elle une journée par semaine, etc.

Quelques semaines plus tard, Annie a réussi à délimiter ses frontières, tant dans le temps que dans l'espace. Sa vie de famille est plus épanouie, et elle récupère pas mal d'énergie qu'elle investit dans du temps pour elle. Elle a surtout compris qu'elle était « OK » dans un monde « OK », et qu'elle pouvait aller de l'avant. Elle a d'ailleurs intégré avec bonheur cette notion d'OK-ness bien connue des analystes transactionnels.

**Positions de vie**

### **Séances 3 à 10, sur six mois**

D'autres objectifs de coaching furent travaillés durant huit autres séances étalées sur six mois : gestion des émotions avec ses collègues et supérieurs (surtout un), amélioration de la délégation des tâches dans son équipe, gestion des conflits, amélioration de son leadership et de son charisme, etc.

Annie fut systématique et travailla thème par thème avec son coach. Elle finit par atteindre tous les objectifs assignés en temps voulu. Du fait de son évolution spectaculaire, elle a même obtenu une promotion. Elle s'occupe aujourd'hui de la gestion des Ressources humaines d'un groupe de 14 000 personnes opérant dans 20 pays.

## **Commentaire**

### **Établir ses frontières**

Le cas d'Annie nous amène directement à la problématique des frontières<sup>1</sup>. Il ne s'agit nullement de pathologie mentale de type borderline (qui doit être traitée en psychothérapie), mais bien d'un recadrage puissant à réaliser sur les frontières à respecter.

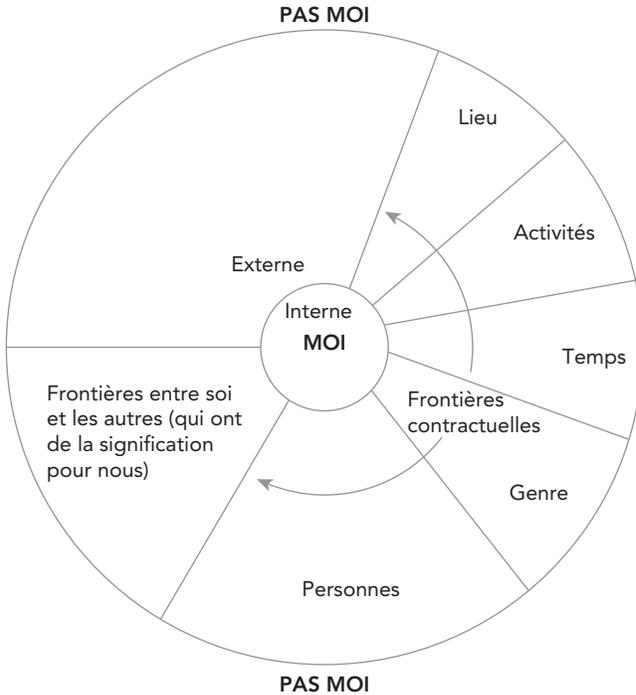
### **Qu'est-ce qu'une frontière ?**

Il s'agit de la distinction que nous faisons entre (1) notre monde interne et notre monde externe, (2) les différents contextes ou types de situations, et (3) nous-mêmes et les autres. Les frontières sont perméables (car elles tiennent compte de l'échange bilatéral d'informations). Elles sont flexibles et maintiennent la séparation. Une personne peut souffrir d'une absence de frontière ou, au contraire, d'une trop grande présence de frontières – on dit alors qu'elle a dressé des murs.

---

1. Anné Linden, New York Training Institute for NLP.

## Les différents types de frontières



1. **Les frontières entre l'interne et l'externe** sont les distinctions entre ce qui est « MOI » et ce qui n'est « PAS MOI » ; ce qui appartient à mon expérience interne, et ce qui m'est extérieur. La peau est un bel exemple de frontière interne/externe. Elle adopte d'ailleurs les propriétés des frontières : la perméabilité, la flexibilité, et permet de faire et de garder les distinctions, les séparations.
2. **Les frontières contextuelles** correspondent à des situations différentes en termes de :
  - **Lieu** : bureau, chambre, église, boîte de nuit, etc.
  - **Activités** : être parent, travailler, jouer, etc.

- **Temps** : samedi soir, congés, âge mûr, etc.
  - **Genre** : homme, femme.
  - **Personnes** : parent, enfant, membres de la famille, amis, autorités publiques ou morales, etc.
3. **Les frontières entre le Moi et les Autres** sont les distinctions entre moi et les autres, à savoir tous ceux qui sont importants dans ma vie. Avoir des frontières entre le Moi et les Autres permet de relier et de maintenir la différence entre nos émotions, nos pensées et celles des autres. Sentir la douleur d'un ami et savoir que ce n'est pas la sienne, par exemple. La perte de frontières résulte en une perte d'individualité et en une lecture inappropriée des autres. En revanche, les murs empêchent les rapports émotionnels, l'apprentissage et l'évolution.

### Comment renforcer ses frontières ?

- En ayant un ego fort : en sachant développer le sens du Moi comme une entité séparée et qui possède des valeurs propres. En étant capable de se trouver à l'intérieur de soi-même, plutôt qu'à l'extérieur.
- En ayant la capacité de se placer à certains moments du processus. Le temps permet de revenir en arrière, et de recommencer les choses si on le souhaite.
- En étant à même d'observer les différences : donc savoir si les choses, les gens, les informations sont différents ou identiques.
- En sachant s'observer soi-même : donc s'informer sur soi, aller au-delà de soi et s'observer objectivement ; être conscient du Soi comme une existence séparée.
- En sachant s'identifier aux Autres : en ayant la capacité de changer de point de vue et d'accepter celui de l'autre. Savoir se mettre à la place de l'autre.

## **Les métaphores**

La métaphore est une histoire, un récit qui permet de transmettre un message de façon indirecte. L'objectif est de passer à travers le mental, donc de court-circuiter l'intellectualisation et les résistances conscientes. Elle fait appel au non-conscient. Le coaché se reconnaît à travers le héros ou le contexte. Il peut alors y projeter ses problèmes, ses questionnements, ses conflits internes ou externes, ses impasses.

Comme tout conte de fées – et toute situation de coaching – une métaphore part d'une difficulté (la dame ne supporte pas que sa moquette soit sale). Pour être puissante, elle répond à trois caractéristiques : l'isomorphisme avec la situation réelle, l'existence d'une solution (dénouement) et la possibilité de relier la métaphore à la situation réelle (raccordement).

### **L'isomorphisme**

D'après le Petit Robert, l'isomorphisme est la propriété que possèdent deux ou plusieurs corps de constitution chimique analogue d'avoir des formes cristallines voisines. Pour que la métaphore fonctionne, il faut que sa structure soit identique à celle de la situation réelle. Annie et la patiente américaine de Leslie Bandler connaissent toutes deux un problème de définition des frontières : quelle limite placer dans l'espace, le temps, les relations avec les autres, etc. ? La définition de ces frontières et la métaphore de la moquette blanche ont des représentations équivalentes : accepter d'être envahi ou non. Les paramètres de la métaphore et de la situation réelle correspondent parfaitement.

### **Le dénouement**

Il est souhaitable que la métaphore réponde de façon indirecte au problème, qu'elle apporte une solution. Souvent, c'est le

client lui-même qui propose des solutions. Le coach propose un dénouement, mais c'est le client qui l'applique à la situation réelle.

### **Le raccordement**

Il s'agit de trouver une stratégie pour relier le dénouement désiré à la situation problématique. En mettant les deux histoires en relation, le coaché peut sortir de son problème en voyant plus clairement les options possibles. Il peut recadrer le problème, lui donner sa taille réelle et s'alléger du fardeau.

Les métaphores s'avèrent bien plus puissantes que les conseils car elles sont plus subtiles et ne menacent pas. Comme elles appartiennent à la communication indirecte, l'autonomie de l'interlocuteur est respectée. C'est en effet lui qui fait le lien utile et trouve la solution qui lui convient.

Les métaphores sont les outils adéquats pour susciter le changement chez les personnes qui ne le souhaitent pas, surtout celles qui résistent spontanément. Elles sont extrêmement utiles pour effectuer un recadrage puissant, mais en douceur.

Un succédané de la métaphore est l'analogie. Il s'agit alors de prendre une histoire parallèle pour faire comprendre un fait. Dans le cas de Sandrine (cas n° 5), le coach utilise le fait que Sandrine a mis son nom sur la sonnette de l'appartement qu'elle a acheté pour lui faire comprendre que le repreneur américain de sa banque a le droit de faire de même.

### **Le recadrage**

Le recadrage est l'un des outils favoris du coach. Il s'agit de faire adopter un autre point de vue sur un événement donné. L'art du recadrage sera donc d'apporter un nouvel éclairage, une nouvelle résonance à une situation pour donner au coaché

une autre perception de la réalité. C'est en quelque sorte l'inviter à regarder le côté positif de la situation, une autre façon de voir.

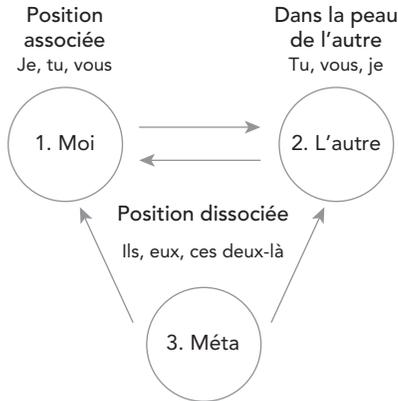
Le coach peut recadrer de trois façons différentes : en changeant le point de vue, le sens ou le comportement. Il choisira la méthode la plus appropriée en analysant la façon dont le problème du client est né.

### Recadrage de point de vue

Ce recadrage vise à modifier l'angle de perception du coaché, l'invite à sortir du principe selon lequel seule sa vision du monde est valable. Tout n'est pas noir ou blanc. En lui faisant adopter un autre point de vue, celui de son interlocuteur par exemple, le coach fait découvrir à son client une nouvelle perception de la situation. C'est précisément le cas de Sandrine (cas n° 5) qui, étant invitée à se mettre à la place de son nouveau patron américain, découvre les raisons qui l'ont poussé à agir ainsi lors de la reprise de sa banque. Cet exercice de programmation neurolinguistique (PNL) s'appelle le « tourniquet de la perception » ou le « changement de positions perceptuelles ». Idéalement, il se fait en trois espaces (lieux) distincts :

- la position 1 associée, où le coaché joue son propre rôle ;
- la position 2, dans la peau de l'autre, où le coaché se met à sa place et fait comme s'il était l'autre ;
- la position 3, dissociée (on parle alors de position « méta »), où le coaché se place en position de recul, à égale distance des deux antagonistes, debout ou assis.

## Les positions perceptuelles



Le coach interviewe tour à tour les trois personnes : le coaché dans sa position, le coaché dans la position de l'autre et le coaché dans sa position méta, d'observateur. Cette technique, nous le verrons chez Sandrine, est très puissante car elle la transpose littéralement dans le mode de pensée de l'autre et lui fait ouvrir les œillères.

### Recadrage de sens

Parce que les mots ont souvent des étiquettes, il peut être utile de leur plaquer une autre signification de façon à ouvrir le champ de conscience du coaché. Le sens de la propreté, dans le cas de la moquette blanche, prend une acception tout autre quand la nettoyeuse compulsive se rend compte qu'elle équivaut à « solitude ». Avoir un tapis propre, c'est être seule à la maison, loin de ceux que l'on aime.

Même approche pour ce chef d'équipe qui se plaint de l'opiniâtreté d'un de ses vendeurs : « Quelle tête de mule ! » Son collègue lui dit : « Quelle chance tu as d'avoir dans ton équipe un gars qui sait si bien défendre ses dossiers ! Il doit être

vraiment très puissant devant un client ! » En recadrant de la sorte, le collègue montre la *fonction utile* de l'entêtement.

Ainsi, chaque mot général – exemples : liberté, initiative, égalité, beauté, intégrité, bagout – peut prendre des significations différentes en fonction du contexte, de même que des suppositions et des interprétations que nous en faisons.

### Recadrage de comportement

Ce type de recadrage part du principe que tout comportement se justifie par sa cohérence avec la perception du monde de la personne qui le produit. Le comportement répond à une adaptation au contexte ; il part d'une intention positive ou remplit une fonction utile qui doit être révélée et préservée pour que le recadrage porte ses fruits.

Recadrer un comportement, c'est poser trois questions :

1. Dans quel contexte ce comportement aurait-il un intérêt ?
2. Quand ce comportement serait-il utile, approprié ?
3. Où ce comportement constituerait-il une ressource ?

Prenez une personne comme Jean-Paul (cas n° 3), qui est calé car il pense que suivre un client, c'est faire intrusion dans sa vie. « Sachant que vous êtes bien intentionné avec vos clients et prospects, n'est-il pas de même dans votre suivi de clientèle ? », lui demande le coach qui, du coup, change le contexte du comportement. En procédant ainsi, le coach permet à Jean-Paul de se dissocier de son émotion désagréable ; il le met en position méta et l'oriente vers l'objectif à atteindre, à savoir suivre ses dossiers-clients de façon proactive, en toute sérénité.

### **Les positions de vie**

Par la façon dont il est accueilli dans sa famille, son école, son entourage, l'enfant fait le choix d'une position existentielle<sup>1</sup>. Ce choix guide sa façon de se voir lui-même et de voir les

autres. C'est son postulat de base sur lui-même et les autres, qui va jusqu'à sa façon de concevoir le monde, bien au-delà de ses propres comportements.

Dire « **Je suis OK** » revient à postuler que l'on est une source potentielle de bien-être pour soi et pour les autres. Nous sommes ici au niveau existentiel : la personne se sent bien dans sa peau, quels que soient ses comportements. Elle assume pleinement les conséquences de ses actes.

Dire « **Je ne suis pas OK** » revient à postuler que l'on est fondamentalement mauvais, que rien de bon, rien de valable ne peut venir de soi, quoi que l'on fasse. La personne se situe au-dessous des autres. Si vous ne vous sentez « **pas OK** » quand les autres sont « **OK** », vous vous dites que vous ne valez rien, que les autres sont toujours mieux que vous, et vous développez un complexe d'infériorité.

Dire « **Tu es OK** » revient à postuler que l'autre est source de bien-être pour lui-même et pour soi (il nous veut du bien). Cela ne veut pas dire que l'on accepte tout ce qu'il fait.

Dire « **Tu n'es pas OK** » revient à postuler que l'autre ne peut être que la source de mauvaises choses, d'erreurs. Si vous vous sentez « **OK** » et que les autres ne sont « **pas OK** », vous commencez à les mépriser, vous devenez arrogant, vous vous sentez supérieur et développez un complexe de supériorité.

Heureusement, personne n'est censé « **ne pas être OK** » dans un monde « **pas OK** ». Si c'était le cas, ces personnes seraient en dépression profonde ou montreraient des tendances suicidaires (fumer, boire, manger trop et mal, pratiquer des sports dangereux sans protection, etc.).

---

1. Concept de Franklin Ernst Jr in "The OK Corral : the Grid for Get-on-With", *Transactional Analysis Journal*, 1, 4, 1971.

## Les positions de vie

<p style="text-align: center;"><b>Je ne suis pas OK, tu es OK</b> - +</p> <p>La personne se sent inadaptée, se déprécie souvent, a tendance à se laisser humilier, a une soif jamais assouvie de reconnaissance, et recherche sans cesse l'approbation des autres. Elle vit tournée vers l'extérieur et se positionne souvent en victime.</p> <p>Il/elle dit : « <i>Excusez-moi de vous déranger. Je vais sans doute dire une bêtise. Je n'ai pas eu la même chance que vous. Je suis nul(le). Je ne m'en sors pas aussi bien que vous.</i> »</p>	<p style="text-align: center;"><b>Je suis OK, tu es OK</b> + +</p> <p>Le monde évolue et la personne aussi. Elle apprend continuellement. Elle tire les leçons de ses expériences négatives et modélise ceux qui réussissent. Si un problème se pose à elle, elle analyse les options et elle agit. Elle franchit des montagnes.</p> <p>Il/elle dit : « <i>Nous allons trouver une solution. Même si nous n'avons pas la même opinion, nous allons coopérer. La vie vaut vraiment la peine d'être vécue. Je me sens bien.</i> »</p>
<p style="text-align: center;"><b>Je ne suis pas OK, tu n'es pas OK</b> --</p> <p>La vision, tant du monde que de soi, est totalement négative. La personne baisse les bras, abandonne. Plus elle échange, plus elle s'enfoncé et les problèmes s'aggravent. Elle se trouve en position de désespérance. Elle est incapable de demander de l'aide, n'exprime pas ses besoins et fuit souvent dans la dépression, la drogue...</p> <p>Il/elle dit : « <i>Pourquoi parler ? Le monde est fichu, à quoi bon ? De toute façon, je suis nul(le).</i> »</p>	<p style="text-align: center;"><b>Je suis OK, tu n'es pas OK</b> + -</p> <p>La personne ne se gêne pas pour rejeter la responsabilité de ses problèmes sur les autres ou sur les circonstances extérieures. Elle nie son problème. Elle croit qu'elle a toujours raison, et que les autres ont tort. Elle persécute et domine.</p> <p>Il/elle dit : « <i>C'est de ta faute. Les autres sont des cons. Taisez-vous, idiots !</i> »</p>

La position « Je suis OK, tu es OK » ou « + + » est la seule viable à long terme. Elle permet de résoudre les problèmes et les conflits. Les trois autres positions de vie instrumentalisent les problèmes pour confirmer la position existentielle, ou pour

passer dans une autre position existentielle négative. La personne fait tout ce qu'elle peut pour rester dans sa position de base.

De nombreux coachés se retrouvent dans une position de « non OK-ness ». C'est le cas d'Annie quand elle se trouve, au départ, moins bien que les autres (- +), ou quand, par la suite, elle ne se bat pas pour son espace. Elle manque de confiance en elle car elle s'estime « non OK ». Ce sera encore plus visible chez Marc (cas n° 8) qui se retrouvera tétanisé par le manque de confiance en lui. Il se trouve « non OK » et tombe en infériorité par rapport aux autres (- +). « Je suis nul » est la phrase qui revient souvent.

D'autres personnes, en revanche, peuvent donner l'impression de mépriser les autres (position + -), alors qu'elles manquent totalement de confiance en elles et se retrouvent en position - +. Souvent, les personnes qui paraissent avoir un complexe de supériorité cachent un mal-être et une position de non OK-ness. C'est en leur posant des questions pertinentes que l'on constate qu'elles ont besoin d'être rassurées sur leur valeur face aux autres.

Voir le cas n° 10 pour les notions théoriques  
sur les croyances.