

FRANÇOISE KOURILSKY

Préface de Paul Watzlawick

Du désir au plaisir de changer

COACHING ET MANAGEMENT
DU CHANGEMENT

5^e édition

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014, pour la 5^e édition, 2022, pour la présentation actuelle
© InterÉditions, 1995, pour la première édition

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084039-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À François, mon mari
À Virginie, ma fille

SOMMAIRE

Avant-propos à la cinquième édition	XIII
Préface	XIX
Introduction	1

PREMIÈRE PARTIE

LE CHANGEMENT DÉCOULE D'UNE NOUVELLE LECTURE DE LA RÉALITÉ

1 La réalité : une construction de l'esprit	7
Du positivisme au constructivisme	7
Du mythe de l'objectivité au principe de responsabilité	9
Processus cognitifs et construction de la réalité	11
2 Limites et filtres de la perception	15
La perception résulte de souvenirs, de projections et d'attentes	15
Les effets mutilants des théories	17
Développement de l'acuité sensorielle et accès au sixième sens	18
Nos interprétations orientent nos expériences	22
3 Le recadrage, l'étape majeure du changement	25
Le recadrage de point de vue	29
Le recadrage de sens	31
Le recadrage de comportement	32

DEUXIÈME PARTIE

LA COMPLEXITÉ DU CHANGEMENT HUMAIN

4 Le changement, un processus paradoxal	39
Le changement et la permanence	39

Les deux TYPES de changement	42
Vouloir changer ne suffit pas	44
5 Tout changement résulte d'un apprentissage ou l'implique	47
Les trois niveaux d'apprentissage selon Bateson	47
Apprentissages informels, formels et techniques	49
6 Les obstacles au changement	53
Le poids de certains présupposés	53
L'enfermement et la rigidité des apprentissages de niveau 2	55
Les solutions standard dites « de bon sens »	58
Les « ultrasolutions » : éliminons les causes, on supprimera le problème !	59
L'emprise des utopies et les illusions du contrôle	60

TROISIÈME PARTIE

UN IMPÉRATIF : RÉFORMER NOS MODES DE PENSÉE

7 Les limites du modèle analytique et de la logique disjonctive	65
Changer, c'est avant tout penser différemment	65
L'héritage de la logique disjonctive	66
Le raisonnement binaire ou logique du tiers exclu	67
Les conséquences de la pensée binaire	68
Causalité linéaire, déterminisme et culpabilisation	68
Les effets pervers de la prédiction-prévision	69
Dépasser la logique du tiers exclu et la causalité linéaire	72
8 La pertinence du modèle systémique et de la logique conjonctive	75
Une pensée qui relie	75
Du dilemme à la définition d'objectif : un changement de niveau logique	77
Causalité circulaire, probabilisme et responsabilisation	79
9 La démarche systémique, une clé pour la conduite du changement	83
Les fondements historiques de l'approche analytique	83
Un autre paradigme pour appréhender les systèmes humains : le systémisme	84

Des hypothèses de base différentes	85
Deux lectures de l'inconscient : de Freud à Erickson	86
Des descriptions, des buts et moins d'explications	87
L'attention portée à l'écologie humaine	89
Une exploitation différente du passé, du présent et du futur	90
De la rationalisation à la pensée créative et à l'étonnement	92
10 La systémique réhabilite l'intelligence sensible et l'appelle	95
Sa capacité de créativité	96
Son aptitude à la vision globale, l'esprit de synthèse	97
Son talent d'intuition	98
Son habileté à une communication intra et interpersonnelle de haute qualité	100

QUATRIÈME PARTIE

LE CHANGEMENT SE SÉCRÈTE ET SE PROVOQUE
DANS L'INTERACTION

11 La gestion de l'interaction : l'art de l'influence	103
L'interaction, un phénomène circulaire	103
Le dialogue efficace produit un changement	106
Influencer est inévitable, manipuler ne l'est pas	108
Les jeux de pouvoir : symétrie et complémentarité	110
L'utilisation stratégique de la position basse	113
12 Pour une éthique et une esthétique des rapports humains	115
la reconnaissance de l'autre est sagesse, la connaissance de l'autre est illusoire	115
L'effet miroir et l'effet écho	116
La communication : une composition, une cocréation pour une coévolution	117
13 La rigueur dans le recueil et le traitement de l'information	121
Les trois niveaux de recueil de l'information	121
Les vertus de la clarification	123
La boussole du langage, un outil pertinent de questionnement	124
Favoriser l'émergence de l'intuition	129

CINQUIÈME PARTIE

LA QUALITÉ DE LA COMMUNICATION,
UNE CONDITION FONDAMENTALE

14 Le langage verbal, matière première de la communication	133
Le corps et les mots, deux modes d'expression et d'influence	133
Les mots, un discours symbolique sur l'expérience	135
Des simulations et des prophéties	136
Des moteurs et des freins	138
Changer de Rhétorique : motiver au lieu de convaincre	140
Les pollutions du langage verbal	141
La négation, attribut du langage verbal	143
Le verbe « être » et ses risques d'étiquetage	144
Le langage sensoriel est le plus proche de la réalité vécue	146
15 Le langage non verbal, valeur ajoutée de la communication	151
La puissance du non-dit	151
Le langage non verbal véhicule l'émotion et le sens	152
L'éloquence des silences	154
La gestion du non-verbal dans la relation	155
Le comportement n'est pas la personne	156
16 Deux pièges de la communication à déjouer	159
La double contrainte : menaces et défis	159
La métacommunication, une solution et un piège	162
17 Les vertus de la communication indirecte	165
Le langage des deux cerveaux	165
La communication hypnotique selon Milton Erickson	167
Le langage métaphorique	170
Les effets du truisme	175
18 Être un tacticien aussi rusé que respectueux	177
« Cruauté bienveillante », tendresse de l'humour et provocation	177
Maïeutique, L'ironie socratique	182
La double contrainte libératrice	183
L'alternative illusoire	184

La mise en attente, créer le désir	185
La dissociation ou Métaposition	186
L'art de la confusion	187
La démarche du « comme si »	189
faire Envisager le pire	190
Le questionnement circulaire	191
Prescrire le symptôme, encourager la résistance	192
Le sabotage bienveillant, emprunter le comportement de l'autre	194
Mettre en court-circuit	195
La tactique de la préemption	196

SIXIÈME PARTIE

L'APPLICATION DANS LA RÉOLUTION DE PROBLÈME

19 Examiner, clarifier ou redéfinir l'énoncé du problème	201
L'énoncé du problème est vague	202
Le cadre de l'énoncé est trop restrictif	204
Le niveau logique est inadéquat	205
L'interprétation rend le problème insoluble	206
des présupposés limitants sont masqués dans l'énoncé	208
Le problème résulte d'une prédiction limitante	209
20 Explorer les « solutions » déjà tentées	213
21 Projeter le futur souhaité : du désir à l'objectif de changement	217
Construire le désir de changement	217
Clarifier les objectifs	218
Définir un objectif opérationnel, selon les critères requis	221
22 Exploiter les ressources, tirer profit des résistances	229
Détecter et mobiliser les ressources	229
Ancrer les ressources	232
Le respect de l'écologie	233
La prescription du symptôme et des résistances	235
Résistances et inhibitions : des moteurs cachés à exploiter	240

SEPTIÈME PARTIE

L'APPLICATION DANS LA GESTION DES CONFLITS
ET LA NÉGOCIATION

23 La résolution des conflits humains	245
Le conflit, un appel à un nouvel équilibre	245
Les conflits résultent des rigidités humaines	246
Comment perpétuer un conflit !	247
Les conflits liés à une intrusion	250
Miser sur l'interdépendance	251
Conflit et médiation : la nécessité d'un tiers	253
Les conflits intérieurs : négocier avec soi-même	254
24 Application pour des négociations élégantes et performantes	257
Les principes d'une négociation élégante et bénéfique	257
Les objections et les résistances, des tremplins pour progresser	260
Les moments-clés de la démarche négociatrice	261

HUITIÈME PARTIE

MANAGEMENT DU CHANGEMENT ET COACHING :
DE FORTES SIMILITUDES

25 Mêmes qualités requises : être pédagogue et mobilisateur	273
Communiquer pour faire agir	274
Détecter les ressources pour les développer	275
Semer et faire croître	276
Écouter et apprendre	276
Harmoniser pour orchestrer	277
Conjuguer flexibilité sur la stratégie et directivité sur l'objectif	278
26 Un même souci de l'efficacité et du respect des systèmes humains	279
La mise au point d'un tableau de bord	279
Le respect des systèmes humains	280
Les sources d'échec les plus fréquentes	281
L'importance du premier entretien	282
Une vision pragmatique et constructive des problèmes humains	282

NEUVIÈME PARTIE

LA DIMENSION SPIRITUELLE DU CHANGEMENT

27 L'éthique et l'esthétique du changement	285
Le principe de mise en harmonie, le ferment du changement	286
La beauté et l'efficacité du non-agir taoïste	289
Choisir la logique du tiers inclus	293
28 Beauté du lâcher-prise, élégance du minimalisme	297
Se détacher du résultat visé pour mieux l'atteindre	297
S'ouvrir aux changements les plus infimes	300
Minimalisme et simplicité : l'élégance de « faire mieux avec moins »	301
Perspectives	305
Annexe	307
Remerciements	308
Bibliographie	309
Index	313

Avant-propos

À LA CINQUIÈME ÉDITION

Ce livre, et la démarche systémique et constructiviste du changement qu'il décrit, est bien loin du phénomène de mode, comme en témoigne la parution de cette cinquième édition.

Les enseignements tirés de mon expérience professionnelle et personnelle m'ont incitée, dans cette nouvelle édition, à insister sur la valeur ajoutée de l'intelligence sensible, et la dimension spirituelle et esthétique de cette pratique du changement.

Nos modes traditionnels de pensée, linéaires et dualistes, privilégient l'esprit d'analyse au détriment de l'esprit de synthèse, la pensée rationnelle à la pensée intuitive, l'esprit de compétition à celui de coopération, l'opposition qui bloque plutôt que le fait de composer dans la mise en harmonie. Tout cela contribue en effet à « ronger » l'âme qui nous anime et à générer du stress et du désenchantement au sein de la société qui devient malade de sa peur. La crise actuelle devenue une crise de paradigme et de mutation a atteint son point d'orgue, les repères traditionnels ne suffisent plus à faire sens. Comme le mettait déjà en lumière Albert Einstein : Nous devons apprendre à voir le monde avec un regard neuf car les problèmes ne peuvent pas se résoudre avec la même conscience, ou le même point de vue, qui les a engendrés.

La systémique et le constructivisme radical de l'École de Palo Alto, la philosophie du devenir et de l'impermanence d'Héraclite ce « taoïste grec »—celle des stoïciens, ont été les premiers piliers de ma démarche. Au fil des années, au-delà de ma dette intellectuelle à l'égard de Paul Watzlawick et d'Edgar Morin, mon approche s'est enrichie de la mine d'inspiration du taoïsme et de son héritier, le bouddhisme zen. Ces deux traditions, qui ont fondé la pragmatique la plus aboutie du minimalisme et de l'esthétique de l'accomplissement du changement, ont pris une place prépondérante dans ma démarche. Face à la solidité du roc, symbole occidental de la dureté et de la fermeté, le taoïsme préfère la fluidité et le lâcher-prise comme l'illustrent la beauté et l'efficacité des arts martiaux. Aussi, ai-je décidé pour cette cinquième édition, d'y consacrer un nouveau chapitre (le chapitre 10) et une neuvième nouvelle partie. La conduite du changement n'est pas qu'une affaire d'épistémologie systémique et constructiviste et de techniques

interactionnelles le plus souvent paradoxales. Celles-ci prennent tout leur sens et leur fécondité en fonction de l'état d'esprit et de la conscience de celui qui les utilise. Il paraît essentiel, face à une société de zapping et d'agitation communicationnelle accordant peu d'importance à la vie intérieure et à la notion d'harmonie et de conscience, de mettre l'accent sur celles-ci, car elles affectent, plus qu'on ne le pense, la vie extérieure, nos résultats et notre bien-être.

Les seules techniques peuvent produire, du moins la première fois qu'on les utilise, un électrochoc, mais leurs effets de courte durée aboutissent aussi à de nouveaux blocages. Ne faire qu'appliquer cette démarche, comme si elle n'était qu'un ensemble de techniques, présente deux écueils : le premier est de rendre toute intervention prévisible, donc triviale, ce qui en diminue l'efficacité, le second, plus grave, conduit à se couper de la spécificité et de la singularité des contextes et des personnes auxquels on a à faire. C'est pour cette raison que j'ai jugé indispensable de mettre plus en lumière l'état d'esprit qui anime ma démarche et lui donne tout son sens et son efficacité ! Je voudrais d'ailleurs en profiter pour remercier tous ceux qui m'ont fait part de l'enthousiasme et de la satisfaction qu'ils éprouvent à la pratiquer.

Nos tournures traditionnelles de pensées sont largement à l'origine de nos difficultés notamment à générer du changement. En premier lieu, la conduite du changement nécessite de penser différemment pour interagir avec de meilleurs résultats. Nous vivons encore à l'intérieur de logiques qui reposent sur le modèle analytique, linéaire et binaire des siècles derniers. Il nous faut surtout dépasser la dualité factice et fallacieuse de la logique du tiers exclu, notoirement inappropriée pour appréhender la complexité de l'être humain. La logique du tiers inclus, qui n'oppose rien, n'est ni optimiste, ni pessimiste, elle est réaliste et plus féconde pour appréhender la complexité qui caractérise les êtres et les systèmes humains. Elle transcende en duo la dualité des contraires, qui sont en fait les bipolarités animant toute évolution. De même que le pire ennemi abrite un allié potentiel, tout défaut recèle des compétences à mettre à profit au lieu d'engager un combat perdu d'avance contre lui. Quant aux résistances, selon qu'on les combat ou qu'on les utilise, elles deviendront des entraves au changement ou les forces motrices de celui-ci.

L'être humain a la capacité de s'auto-développer pour évoluer, et le fondement de la conduite du changement est précisément d'activer cette sublime propriété qui le caractérise. L'interaction est donc le lieu où s'accomplit le changement. Toutefois, des interactions peuvent émerger le meilleur, l'évolution et l'étonnement créateur, comme le médiocre, le

déjà-vu et déjà-su, et le pire, les blocages, voire la guerre. La complexité des êtres humains impose de faire du « sur-mesure » en s'adaptant à leur logique, sans tenter de les juger au travers de grilles théoriques. S'ils sont à la fois semblables et différents, ils demeurent uniques et singuliers. C'est précisément dans leur singularité et celle de leurs contextes interactionnels qu'il faut les appréhender, ce qui requiert de l'ouverture d'esprit, une grande attention et de la flexibilité. Comment peut-on aider les autres à changer en restant soi-même rigide ? Qui n'a jamais entendu cette plainte ou injonction : « Mettez-vous à ma place » ! Le rapport de force même le plus subtil, comme la volonté la plus farouche, engendre les tensions qui entravent précisément tout changement. N'est-ce pas en utilisant un handicap que celui-ci peut devenir une nouvelle ressource ? De même, toute faiblesse délibérément utilisée engendrera une nouvelle force.

Dans le domaine humain, rien ne se transforme, ni évolue durablement en recourant au combat. Plus il y a d'interdits, plus le commerce de l'illicite prospère et les « voyous » prolifèrent ! Le combat ne mène pas à un changement bénéfique mais à l'inverse du résultat visé. Notre approche est donc strictement utilisationnelle, elle vise à dénicher les moindres opportunités que recèlent les problèmes plutôt que de tenter vainement de les supprimer. Changer nécessite de ne pas s'opposer, mais de composer, et c'est la dimension esthétique de la démarche qui signe sa maîtrise.

Dans l'affrontement, il n'y a aucune intelligence, aucune sagesse, il n'y a que souffrance donc résistances. Combattre les points faibles ne favorise pas un état d'esprit propice au changement, alors qu'exploiter les talents qu'ils abritent développe la confiance en soi, accroît l'élan et le désir d'évoluer. C'est ce qui confère à cette démarche paradoxale, parfois déroutante, toute son élégance et sa performance. Celle-ci repose sur ces exigences : souci d'éthique, d'esthétique, d'humour bienveillant, goût du paradoxe et de l'efficacité.

Chacun sait qu'il lui faut faire le deuil de la stabilité et de la certitude. On ne peut innover, ni rebondir, ni accomplir une évolution dans le combat, mais en « composant » avec les données qui se présentent. La mondialisation a induit des pratiques agressives dans le monde du travail qui affectent aussi les vies privées. Si bien que les salariés, les patrons, les indépendants, les fonctionnaires, les chômeurs... s'interrogent de plus en plus sur le sens des stratégies réductrices fondées exclusivement sur la rationalisation et le court terme. Pour satisfaire, dans de bonnes conditions, les critères de compétitivité et de succès, il faut dépasser les rapports de force contre-performants à terme et privilégier les collaborations fécondes plus génératrices de

satisfaction et de mobilisation. L'être humain est sensible à la beauté et aux ambiances agréables pour pouvoir donner le meilleur qu'il abrite. Aussi, le bon moyen d'embellir une pratique et de la rendre performante est de l'enrichir de sa dimension spirituelle. Ce n'est pas un luxe, ni du délire, c'est ce qui va contribuer à pouvoir mieux accomplir ce que nous faisons et à nous accomplir en même temps. Le mot « spirituel » ne s'apparente pas au religieux, il désigne le souffle, l'état d'esprit, l'âme qui nous anime. Il n'est d'ailleurs plus galvaudé, ni une incongruité car il répond à cette aspiration, de plus en plus partagée, de la recherche de sens qui se fait prégnante. L'introduction de valeurs spirituelles, dont l'écologie fait déjà partie, ne constitue-t-elle pas un réel levier d'évolution pour notre civilisation et chacun de nous ? Au-delà des effets de mode, de récupération politique et marketing, la société actuelle accorde déjà une dimension spirituelle à son propre fonctionnement en s'orientant vers le durable, l'éthiquement acceptable.

Nul doute que le principe d'harmonie, conjugué aux critères de compétitivité et de réussite, engendre des collaborations plus fécondes et surtout ce supplément d'âme qui donne de l'élégance à l'efficacité. Non seulement il apporte une vision plus éthique et plus généreuse de l'action et de l'engagement, mais il régénère celui qui l'adopte comme celui qui en bénéficie. Les rapports de force créent des résistances et du stress dans la mesure où elles heurtent l'écologie des systèmes humains concernés. Quant aux relations médiocres ou convenues, elles développent l'ennui et démobilisent.

Toute conduite du changement requiert, pour s'accomplir, des interactions harmonieuses. Et rien n'y contribue mieux que les principes d'harmonie, de lâcher-prise et de parcimonie qu'insufflent le taoïsme et le bouddhisme zen ! On attend des managers, des coachs et des enseignants, au-delà de leurs qualités intellectuelles et de leurs compétences techniques, qu'ils favorisent le dynamisme et le bien-être, qu'ils génèrent de l'enthousiasme, qu'ils créent l'ambiance propice pour libérer le meilleur de chacun afin de répondre aux exigences de productivité et de résultats. Mais les modes de management et même de coaching font peu de place au minimalisme, à la sobriété, à l'intuition, et surtout à la logique du tiers inclus pour mieux appréhender problématiques humaines et sociales dans leur complexité. Il faut restreindre la logique binaire et duelle du tiers exclu à ses domaines de validité, soit aux problèmes matériels et mécaniques qui peuvent être très compliqués, sans pour autant être complexes. En ce qui concerne les problèmes humains, elle mène inexorablement à des impasses et perpétue les problèmes, du fait qu'elle disjoint, oppose et exclut ce qui devrait être intégré pour comprendre et agir efficacement.

Ce manuel vous propose donc le cheminement suivant.

- La première partie met en lumière la problématique du changement : en quoi il est complexe et paradoxal, qu'est ce qui fait qu'une conduite du changement inadéquate aboutit à l'inverse de l'objectif visé, soit à des résistances et des blocages et même à l'aggravation des problèmes.
- La deuxième partie pose les bases constructivistes de la conduite du changement. Nous vivons encore dans l'illusion dangereuse qui consiste à croire que nous agissons sur une réalité réelle et qu'il n'existerait qu'une seule lecture de la réalité, la sienne. L'étroitesse de nos points de vue restreint fondamentalement nos possibilités et rend notre vie routinière, étriquée. Ce sont aussi la rigidité de nos points de vue qui alimentent nos blocages et nous piègent dans des cercles vicieux. Il s'agit donc d'explorer de nouveaux angles de vue pour ouvrir d'autres perspectives et de nouvelles possibilités : le recadrage est une des voies royales. Rien n'est jamais définitivement joué, tout peut être rejoué si nécessaire. Là se situe notre espace de liberté et de responsabilité.
- La troisième partie remet en cause nos logiques habituelles de pensée pour conduire le changement : notamment le déterminisme de la pensée linéaire et le dualisme du raisonnement binaire. Cette partie est donc consacrée à la pertinence de l'approche systémique pour conduire un changement profond, parce que celle-ci respecte la complexité et l'écologie des systèmes humains concernés.
- La quatrième partie met l'accent sur la gestion efficace de l'interaction. L'évolution des hommes et des organisations ne peut s'accomplir sans une esthétique, une mise en harmonie des interactions complexes, sans le respect des valeurs et de l'environnement culturel. Cette attitude est primordiale si l'on veut éviter des effets pervers, des blocages et même des régressions. L'éthique et l'esthétique des stratégies d'influence ne sont pas de vains mots, ni des vœux pieux, mais résultent du soin apporté à la qualité de la relation et à la rigueur de l'écoute de l'autre. Le changement se provoque et se développe grâce à l'harmonie des interactions. Il s'agit donc de s'entraîner à interagir différemment, en renonçant à tout rapport de force, seuls le vrai dialogue, la coopération et la négociation mobilisent.
- La cinquième partie est donc consacrée aux modes d'influence dont nous disposons : le langage verbal, le langage non verbal, mais aussi les vertus de la communication indirecte pour faire changer. Nous y décrivons des tactiques d'intervention aussi ingénieuses que respectueuses qui

peuvent provoquer le changement. Le problème est moins de convaincre de changer que d'en créer le désir en mobilisant les ressources utiles. Pour y parvenir, les combinaisons sont infinies puisqu'elles procèdent toutes des interactions produites par les protagonistes. Il est évident que la pleine attention à son vis-à-vis est la condition essentielle requise, car les ressources du changement ne sont nulle part ailleurs qu'au sein du système concerné par le changement.

- La sixième partie récapitule de façon détaillée la logique de l'itinéraire, soit les étapes clés à franchir pour appliquer avec rigueur la démarche systémique de résolution des problèmes. Elle définit, comme le disent les participants à mes séminaires, une nouvelle gymnastique de l'esprit qui peut devenir, grâce à un entraînement systématique, un vrai réflexe mental.
- La septième partie traite la résolution des conflits et la négociation en appliquant la démarche systémique et constructiviste.
- La huitième partie montre en quoi la conduite du changement, le coaching ou la thérapie stratégique procèdent d'une même démarche et d'un même état d'esprit et combien elles se rejoignent dans la similitude des problématiques à traiter et des qualités requises à mettre en œuvre, notamment celle d'être un pédagogue libérateur de ressources.
- La neuvième partie met l'accent sur la dimension esthétique et spirituelle de la conduite du changement, pour en faire une danse harmonieuse, une orchestration des données où le rapport de force, ennemi du changement, n'a plus sa place.

PRÉFACE

C'est un plaisir pour moi de préfacier ce nouveau livre publié en France sur le changement et imprégné des approches initiées au Mental Research Institute et pratiquées à son Centre de Thérapies Brèves à Palo Alto.

Françoise Kourilsky aborde le désir et le plaisir du changement à travers ses pratiques de coach et de consultante, en effectuant la synthèse de nombreuses données et théories. Elle puise aussi bien dans les concepts ericksoniens et systémiques, dans les ouvrages que j'ai pu écrire sur ce thème, que dans les thérapies provocatrices de Franck Farrelly ou les modélisations de John Grinder et Richard Bandler... Je retrouve dans ce livre un état d'esprit, un souci d'enseigner et une expérience pratique que je reconnais bien.

Cet ouvrage très dense est animé par l'état d'esprit fondamental de ce renouveau psychothérapeutique qui m'a toujours inspiré. Cet état d'esprit est fait d'écoute intense, d'observations et d'une attitude d'explorateur de la complexité. Il est fait aussi de respect et surtout de confiance dans la personne, de cette attention à en découvrir les ressources, de ce parti pris à trouver l'interprétation créatrice des problèmes et à dégager la piste des solutions. Pour faire ressortir ces précieuses ressources, la créativité, la ruse, l'humour, le plaisir, le paradoxe, l'absurde, la provocation seront au besoin utilisés. L'intensité de l'écoute, cet art retrouvé du questionnement et du dialogue, le recadrage soutiennent cette évolution complexe d'un changement qui, pour la personne, passe d'abord par une reconstruction de sa réalité, par un changement de sa vision du monde.

La volonté pédagogique et le message de l'enseignante transparaissent aussi tout au long du livre. Françoise Kourilsky, qui enseigne et forme beaucoup d'ingénieurs et de scientifiques, est bien entraînée à négocier avec leur esprit critique et rationnel. La volonté d'expliquer et de refuser les recettes entraîne cet ouvrage comme un guide vers la structure d'une méthode. Méthode simple mais d'application ô combien délicate dans la complexité fantastique des interactions humaines.

J'ai apprécié aussi dans le livre de Françoise Kourilsky cette absence de frontières entre le monde de l'entreprise et celui de la vie quotidienne qui résulte de son activité de consultante et de thérapeute. J'ai déjà souligné dans mes ouvrages le parallélisme et l'identité de structure des problèmes rencontrés chez l'individu et dans l'entreprise. En dehors de toute notion clinique, les mêmes problèmes que l'individu ne sait pas résoudre sans assistance, sans dialogue, se retrouvent dans l'entreprise comme dans la famille et les sociétés. Nous découvrons souvent des ressources que les personnes tirent de leur sphère professionnelle alors même qu'elles ne savent pas les exploiter dans leur environnement personnel et vice versa. Les mêmes types d'invention de réalités, les mêmes schémas d'interprétation se reflètent à la fois chez les individus et dans les groupes qu'ils forment. Les résistances au changement chez l'individu et dans les entreprises sont de même nature. Ainsi Françoise Kourilsky nous fait défiler, sans transition, des exemples tirés de son expérience de consultante d'entreprise comme de consultante individuelle.

Ce livre sur le changement est destiné aux professionnels et à tous ceux qui suivent des formations de coaching et de management ou des thérapies brèves et qui sont soucieux de mieux comprendre les principes et les méthodes. En fait, ce livre est lisible et compréhensible par tous, et les principes exposés s'appliquent à de nombreuses situations interpersonnelles. Il peut donc aider chacun à prendre contact avec des approches qui, bien qu'elles se répandent depuis une trentaine d'années, restent encore neuves pour beaucoup.

Paul Watzlawick

INTRODUCTION

Qui dans ce monde n'a pas souhaité, à un moment ou à un autre, changer les choses, son propre mode de vie, son vécu, ses pensées, ses relations familiales, conjugales, professionnelles ? Qui, surtout, n'a pas rêvé de changer autrui à son profit ?

Une passerelle relie et réunit les deux mondes artificiellement séparés de la vie privée et professionnelle alors qu'ils s'y nouent en fait les mêmes types d'interaction. J'ai constaté avec joie que de nombreux responsables ont bien entendu ce message. Certains dirigeants ont même eu l'idée de proposer des séminaires de management parental, idée judicieuse pour aborder indirectement les pratiques managériales existantes ! Ils ont clairement manifesté leur désir d'intégrer cette démarche tant auprès de leurs collaborateurs qu'au sein de leur famille. Certains ont trouvé que c'était plus facile dans le cadre professionnel que familial, pour d'autres ce fut le contraire. Tout dépend en effet des représentations qui nous gouvernent selon les contextes.

Les blocages qui s'installent entre les individus sont, sans doute, la forme la plus répandue et la plus problématique de nos relations. Des problèmes de cet ordre sont le lot quotidien de chacun : enseignants, responsables, dirigeants, médecins, infirmières, pères et mères de famille s'y heurtent, malgré leur désir d'entretenir des relations harmonieuses avec leur entourage et leur volonté de faire évoluer les choses. Consultants d'entreprise et coachs sont de plus en plus sollicités pour promouvoir le changement en vue d'améliorer les relations humaines et de les rendre plus efficaces. Si la conduite du changement ne s'improvise pas, on ne peut cependant la réserver aux professionnels et aux managers puisque nous y sommes tous, hommes de la rue et spécialistes, quotidiennement confrontés.

En fait, ce sont moins les situations qui posent problème que les interprétations que nous en donnons. Face à une même situation, comment se fait-il que, pour l'un, elle pose problème alors que, pour l'autre, elle n'en pose aucun ? Comment se fait-il que le premier s'empêtre dans la situation en la perpétuant par de mauvaises solutions alors que le second la

maîtrise spontanément ? Il y a là matière à apprendre pour se perfectionner car chacun peut, dans son environnement particulier, contribuer à promouvoir des changements et des communications plus satisfaisantes. Mais l'homme, reconnaissons-le, a jusqu'à présent mieux exprimé son génie dans les innovations technologiques que dans sa capacité de résoudre ses propres problèmes. Entre la modernité des technologies de la communication et l'archaïsme des rapports humains et sociaux, le décalage est flagrant.

Les méthodes exposées dans cet ouvrage, issues pour la plupart de l'École de Palo Alto, sont tout aussi fécondes dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Les chercheurs et praticiens de l'École de Palo Alto ont indubitablement apporté une ouverture sans précédent dans le domaine de la conduite du changement en thérapie et, indirectement, en entreprise. En s'attachant à étudier les processus de la genèse et du maintien des problèmes humains, ainsi que la manière dont ils peuvent être résolus, ils ont mis en lumière, de manière souvent humoristique sous la plume de Paul Watzlawick, comment nous parvenons à paralyser notre esprit et quels sont les gestes mentaux et comportementaux qui nous piègent dans des cercles vicieux par des « jeux sans fin ». Ils ont aussi particulièrement bien mis en évidence comment ces solutions dites « de bon sens » échouent là où des moyens, au premier abord illogiques, peuvent amener un changement radical. Tout cela implique, il va sans dire, une véritable conversion dans notre manière la plus commune, la plus « doxique » d'aborder les problèmes humains et de nous regarder nous-même ; c'est la raison pour laquelle leur démarche fut qualifiée de paradoxale. Avec eux, et notamment avec Paul Watzlawick, j'ai appris à modifier et à élargir ma façon de « lire les choses » de la vie quotidienne. De là, il n'y avait qu'un pas pour que je rejoigne Milton Erickson, sans doute l'un des plus brillants thérapeutes de notre siècle. Ses méthodes influencèrent beaucoup les chercheurs et les praticiens de l'École de Palo Alto dont on peut saluer l'ouverture et l'aptitude à l'interdisciplinarité. Ma pratique s'est également enrichie de certains apports de la Programmation Neuro-Linguistique, notamment la modélisation des pratiques d'Erickson qui savait provoquer chez ses patients des changements féconds, étonnamment rapides. Grinder et Bandler ont ainsi passé au peigne fin les trésors de subtilité qu'Erickson déployait spontanément auprès de ses patients.

J'insiste sur le fait qu'il n'y a pas réellement de frontières, pas de ligne de démarcation entre développement personnel et développement des organisations qui ont en commun ce même phénomène des résistances au

changement ? La démarche employée dans le cadre de la psychothérapie stratégique présente des similitudes très étroites avec le « management » : elle converge vers la même finalité, celle du développement et de l'efficacité des ressources humaines. Que nos interventions se situent dans le domaine de la formation, du management ou du coaching, elles relèvent toutes de la pédagogie car elles visent à susciter un « changement créateur », une réalisation du potentiel humain, à travers de nouveaux apprentissages mentaux et comportementaux. Toutefois le changement n'est pas une fin mais un moyen. Il n'est utile que s'il contribue à une meilleure réussite, à une plus grande satisfaction et s'il participe à une évolution plus favorable.

Ce manuel a été « conçu » en boucle, vous pouvez donc, selon votre humeur du moment, vous y promener comme bon vous semble. Il ne propose pas de théorie explicative sur les comportements mais expose différentes stratégies et techniques d'appréhension de la réalité susceptibles de les modifier et de provoquer un changement durable et fécond. Il se veut une sorte de manuel de philosophie de l'action et de pragmatique de la conduite du changement. Pour les uns, il sera une confirmation, pour d'autres une initiation et une ouverture vers de nouveaux horizons ; les pragmatiques y trouveront des possibilités d'actions concrètes. Et, si cet ouvrage insufflait au lecteur le désir d'apprendre à devenir un créateur de changement, il aurait rempli sa fonction. Néanmoins, par le fait même que la connaissance en toute chose révèle un peu plus l'étendue de l'ignorance, le chemin de l'apprentissage du changement ne sera jamais terminé...