

**LE COACHING
CENTRÉ
SUR LA SOLUTION**

Hélène Blanchard

LE COACHING CENTRÉ SUR LA SOLUTION

avec la synergie IOS/PNL

2^e édition

 **INTERÉDITIONS**

Illustration de couverture: © Cienpies Design – shutterstock.com

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).



© InterEditions, 2012, 2020

InterEditions est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN: 978-2-7296-1962-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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 Milton Erickson
Steve de Shazer
Insoo Kim Berg
John Grinder
Richard Bandler*

Sommaire

Introduction – Que faire si vous tombez à l'eau ? Vous demander pourquoi vous ne savez pas nager ou comment vous en sortir?.....	IX
--	----

Première partie

LES ATOUTS DU COACHING CENTRÉ SUR LA SOLUTION

*Se focaliser sur les ressources
plutôt que rechercher les causes du problème*

1. VITE, BIEN ET... CONFORTABLEMENT.....	3
2. À LA RECHERCHE DES SOLUTIONS.....	13
3. DES SAVOIR-FAIRE ET DES ATTITUDES SPÉCIFIQUES	27

Deuxième partie

PRATIQUER LE COACHING CENTRÉ SUR LA SOLUTION : LE PROTOCOLE

4. DÉMARRER LE COACHING.....	55
5. POURSUIVRE: LA SÉANCE TYPE.....	69
6. RELATION ET CONDUITE DES ENTRETIENS	123
7. L'ENTRETIEN SUIVANT.....	133
8. CONCLURE LE COACHING	151

*Troisième partie***TROIS CAS DE COACHING CENTRÉ SUR LA SOLUTION**

9. UN EXEMPLE DE PREMIER ENTRETIEN TRIPARTITE	161
10. UN EXEMPLE D'ENTRETIEN DE COACHING DE VIE	169
11. UNE JOURNÉE DE COACHING D'ÉQUIPE.....	177

*Quatrième partie***EN ENTREPRISE**

12. LE MANAGEMENT CENTRÉ SUR LA SOLUTION.....	193
---	-----

Conclusion – La solution – le trésor – était là, bien en évidence, aux yeux de tous.....	201
---	-----

Bibliographie	203
---------------------	-----

Remerciements	205
---------------------	-----

Table des matières.....	207
-------------------------	-----

Introduction

*Que faire si vous tombez à l'eau ?
Vous demander pourquoi vous ne savez pas nager
ou comment vous en sortir ?*

*« Il n'y a pas de problèmes, il n'y a que des solutions.
L'esprit de l'homme invente ensuite le problème. »*

André Gide

DANS LES ANNÉES 1980, sortant de la logique traditionnelle qui veut que tout problème soit le résultat d'une ou plusieurs causes qu'il est nécessaire d'avoir identifiées, Steve de Shazer, Insoo Kim Berg et leurs collaborateurs du BFTC (Brief Family Therapy Center, Milwaukee) découvrent de manière fortuite que ce qui permet à leurs clients de se tirer d'affaire... n'a pas grand-chose à voir avec la cause de leurs difficultés !

L'équipe remarque également que le point de vue des clients sur l'origine de leurs problèmes se modifie considérablement en fonction de l'étape de leur accompagnement. Elle en conclut que la question récurrente « pourquoi », destinée à identifier et à analyser les causes du problème, peut recevoir des réponses très variables dont aucune ne peut prétendre être plus vraie qu'une autre. Et il apparaît que, bien plus que

comprendre la cause de leurs problèmes, ce qu'attendent la plupart de leurs clients est somme toute assez simple... et légitime : aller mieux, le plus rapidement possible.

En incitant aussi bien les individus que les familles à raconter comment les choses se déroulent quand « ça va mieux », et donc à passer de la recherche d'explication à la description, l'équipe du Milwaukee découvre la mine d'or que constituent les moments d'exception aux problèmes : ces moments au cours desquels intervient « quelque chose » qui empêche le problème de se produire, ou qui vient l'interrompre.

Une nouvelle approche est née : l'Intervention Orientée Solution, IOS. Son postulat : c'est en incitant les clients à raconter des histoires de progrès et de réussite que l'on a le plus de chance de les conduire vers... le progrès et la réussite, c'est-à-dire l'atteinte de leur état désiré.

Qu'il ne soit pas nécessaire de se focaliser sur le problème, John Grinder et Richard Bandler l'avaient déjà mis en évidence dès 1972 avec la Programmation Neuro-Linguistique (PNL).

Laisser son client raconter par le menu ses difficultés ne conduit qu'à les lui faire revivre une fois de plus, disaient-ils, sans pour autant lui donner les clés pour en sortir. Et comment, dans un récit de problèmes, sélectionner ce qui est pertinent si on ne sait pas quelles sont les attentes et les objectifs du client ? Enfin, chercher « *pourquoi* » telle personne fonctionne de telle façon ne donne pas de renseignements sur « *comment* » elle pourrait fonctionner différemment.

La PNL est devenue, depuis, une approche incontournable dans le domaine de l'accompagnement du changement, au sens large, et du coaching en particulier. Elle insiste sur l'importance de la mise en œuvre des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs d'une personne, ou d'une famille, ou d'une équipe, s'inscrivant ainsi, comme les Interventions Orientées Solution, dans la philosophie et la pratique de Milton Erickson pour qui notre inconscient représente avant tout un immense réservoir de ressources disponibles.

Comment déterminer des objectifs, motivants et réalisables, comment identifier et mettre en œuvre les ressources qui sont activées dans les moments d'exception au problème et qui permettront le changement attendu ? C'est ce que proposent et permettent la PNL et les IOS, grâce à des outils utilisés au sein de protocoles précis, l'ensemble s'appuyant sur des présupposés positifs, réalistes et constructifs.

IOS, PNL... Ces deux approches unies par une philosophie commune et une même démarche empirique deviennent, lorsqu'on les conjugue l'une à l'autre, un rapide et puissant moyen d'accompagnement du changement professionnel et personnel, au service du coaching centré sur la solution.

Des grands principes communs à ces deux approches jusqu'aux méthodes propres aux Interventions Orientées Solution, enrichies des apports de la PNL, les professionnels du coaching, de même que leurs clients pourront, c'est le but de cet ouvrage, comprendre et pratiquer le coaching centré sur la solution.

Au fil des nombreuses interventions de coaching en entreprise, il apparaît nettement que le manque de formation et de connaissance du fonctionnement des relations humaines est bien souvent à l'origine des causes de la souffrance au travail et d'une orientation « problème ».

Comment mobiliser ses équipes si l'on est centré soi-même sur les problèmes, sur ce qui ne va pas et non pas sur les nombreuses ressources disponibles chez les collaborateurs ?

Comment susciter la motivation si l'on en méconnaît les moteurs ?

Comment souder une équipe si, du fait d'une communication inadaptée, on est soi-même perçu, en tant que manager, comme un des facteurs de stress.

C'est pour faire face à ces enjeux que nous nous intéresserons, à la fin de cet ouvrage, à quelques éléments clés du management centré sur la solution.

Si, dans les nombreux exemples présentés, les noms et professions exercées ont été modifiés, les dialogues sont retranscrits le plus fidèlement possible : ne peuvent figurer ici les silences, les expressions, le ton, le rythme des phrases prononcées, autant de paramètres non verbaux dont la part est essentielle dans toute relation. Ce sont là les limites de l'écrit, limites que nous avons tenté de contourner grâce à la ponctuation. Que le lecteur se souvienne simplement que le respect et l'attention accordée au client sont la pierre angulaire du coaching centré sur la solution et que son succès en dépend.

Une méthode novatrice orientée vers les objectifs et les moyens de les atteindre, dans le respect des valeurs de toutes les parties concernées, c'est ce que nous vous proposons de découvrir au fil des chapitres de ce guide qui se veut avant tout pratique et fidèle à la philosophie de ceux qui en ont inspiré la réalisation.

Partie

I

LES ATOUTS
DU COACHING
CENTRÉ
SUR LA SOLUTION

*Se focaliser sur les ressources
plutôt que rechercher les causes du problème*

*« Parler de problèmes crée plus de problèmes.
Parler de solutions crée les solutions. »*

Steve de Shazer

1

VITE, BIEN ET... CONFORTABLEMENT

BIEN QUE RÉCENT, le coaching est devenu un métier à part entière, une activité que son développement très rapide a rendu incontournable dans l'univers professionnel d'abord, puis privé depuis quelques années.

Les enjeux auxquels est soumis le monde de l'entreprise, tout comme l'ensemble des secteurs professionnels, nécessitent de plus en plus souvent l'appui d'un « coach » dont la mission est d'accompagner et de soutenir son client, individu ou équipe, jusqu'à la réalisation de ses objectifs.

Il en est de même pour le coaching de particuliers appelé désormais coaching de vie ou *life coaching*. Les attentes des demandeurs sont, elles aussi, exigeantes et légitimes : résoudre son ou ses problèmes pour aller bien, le plus rapidement possible, autrement dit, obtenir un maximum de résultats en un minimum de temps, ce qui correspond à la définition de l'efficacité.

Il s'agit d'une mission complexe car portant sur l'humain et nécessitant la collaboration active du client. Si l'on peut réparer une automobile sans lui demander son avis, il n'en va pas de même d'une personne ou d'une équipe ! Faire vite, faire bien : tel est le défi du coaching à une époque où la réactivité est devenue une nécessité.

LA RENCONTRE ENTRE LA PROGRAMMATION NEURO-LINGUISTIQUE ET LES INTERVENTIONS ORIENTÉES SOLUTION

Le mariage entre PNL et IOS permet à chacun, coach et coaché de collaborer étroitement à la construction des solutions, souvent urgentes, de manière positive et réaliste, en tenant compte des impératifs du client et de son environnement et en respectant les valeurs des différentes parties concernées.

Quelques définitions

Les Interventions Orientées Solution (IOS) désignent l'approche créée dans les années 1980 par Steve de Shazer et son équipe du Centre de Thérapie Familiale Brève (BFTC) de Milwaukee. La méthode repose sur le constat que la solution n'est pas liée au problème et que l'on peut donc faire, en thérapie, l'économie de l'analyse de celui-ci. Les IOS s'inscrivent dans le courant des thérapies brèves stratégiques.

Le Coaching Bref, marque déposée par Grégory Le Roy, recouvre un ensemble d'approches dont fait partie le coaching centré sur la solution, lui-même s'appuyant sur les Interventions Orientées Solution. Le coaching bref se différencie des approches traditionnelles par son nombre limité de séances, une à cinq en moyenne et son adaptation aux situations d'urgence, particulièrement dans ce qui touche à l'*executive management*.

Le Coaching Centré sur la Solution et **le Coaching Bref Orienté Solution** sont deux marques déposées par Hélène Blanchard, formée aux IOS et enseignante certifiée en PNL. **Le coaching bref orienté solution** fait l'objet d'un chapitre de l'ouvrage collectif coordonné par Grégory Le Roy, *Aller à l'essentiel avec le coaching bref* (InterEditions 2012), présentant les différentes approches en Coaching Bref.

Le Coaching Centré sur la Solution reprend les travaux de Steve de Shazer appliqués au coaching et apporte en complément certains outils de la PNL, approche créée par John Grinder et Richard Bandler dans les années 1970 et ayant fait l'objet de nombreuses publications.

Faut-il pour cela passer par l'analyse du problème qui amène le client à solliciter les compétences d'un coach ? Faut-il, comme on l'a cru pendant longtemps, creuser ce problème pour en découvrir la face cachée, en extraire la « vraie » cause ? Unies dans une vision commune et une même démarche empirique, PNL et IOS proposent une toute autre approche : une manière de procéder qui consiste à s'intéresser aux exceptions, ces

moments au cours desquels le problème ne se pose pas, à les explorer, les amplifier, les généraliser et à réduire ainsi progressivement la place accordée au problème, jusqu'à le faire disparaître naturellement.

Novatrice, rapide, efficace, respectueuse du client et de son environnement, la méthode qui découle de cette rencontre entre la PNL et les IOS repose sur un état d'esprit particulier qui donne à l'approche centrée sur la solution toute sa valeur : le coach ne peut donc en faire l'économie car la réussite des protocoles qui seront présentés en deuxième partie de cet ouvrage en dépend.

En effet, au cœur du coaching centré sur la solution, la recherche des « moments-sans-le-problème » et la construction de la solution nécessitent, de la part du professionnel, la connaissance et la maîtrise de savoir-faire spécifiques, issus des fondements empiriques et des présupposés qui les sous-tendent, d'où l'importance d'une bonne compréhension de ces derniers.

UNE ATTENTION CENTRÉE SUR LES EXCEPTIONS

Toute approche s'inscrit dans une histoire, celle des différents courants de pensée qui l'ont inspirée et de ceux dont elle s'est affranchie. Ce chapitre présente un bref historique des grandes tendances scientifiques et philosophiques dont l'évolution a donné naissance à la Programmation Neuro-Linguistique et aux Interventions Orientées Solution avec ce qu'elles ont en commun : une attention centrée sur les exceptions, ces moments où le problème ne se pose pas grâce à la présence de ressources que le coach et son client vont « pister » et amplifier tout au long de leur collaboration.

Steve de Shazer et Insoo Kim Berg :
co-fondateurs de la thérapie brève orientée solution

Avec son épouse, Insoo Kim Berg (1934-2007) qui a étudié au Mental Research Institute (MRI) de Palo Alto en 1975, le thérapeute américain Steve de Shazer (1940-2005) s'intéresse à la thérapie brève dite de « Palo Alto » de John Weakland, Paul Watzlawick et Richard Fisch.

En 1978, ils fondent le Brief Family Therapy Center (BFTC) de Milwaukee et, en 1988, découvrent et construisent, en observant leurs patients, ce qui deviendra la « Thérapie centrée vers la solution ». Cette approche se